

# **НОВЫЕ ЗАДАЧИ ФИРМЫ В ФОКУСЕ ПЕРЕМЕН**

Научное электронное издание

Монография



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Рецепты антикризисного управления .....</b>	<b>4</b>
--	----------

## Раздел 1

### **ИЗМЕНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА**

Глава 1. Изменение экономического поведения российских предприятий: кто умеет учиться на ошибках и возможностях кризиса? .....	7
Глава 2. Гендерные стратегии российского бизнеса: эффективное использование женских трудовых ресурсов .....	24
Глава 3. Исходные факторы формирования будущей технической элиты как условия эффективности производства и бизнеса .....	35
Глава 4. Развитие временной компетентности как одной из ключевых компетенции менеджера .....	52

## Раздел 2

### **УДЕРЖАНИЕ РЫНКА КАК ЗАЛОГ СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Глава 5. Доверие как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности .....	70
Глава 6. Потребительское поведение в фокусе современных экономических и социальных исследований: от мировых трендов к региональной специфике .....	89
Глава 7. Маркетинг торгового центра: особенности потребителей окружных и региональных торговых центров .....	106
Глава 8. Роль региональных логистических систем в развитии сбыта агропромышленной продукции .....	111
<b>Сведения об авторах .....</b>	<b>123</b>

## **РЕЦЕПТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Вашему вниманию предоставляется монография, написанная коллективом кафедры теории и практики менеджмента Высшей школы экономики и менеджмента Уральского федерального университета. Материал объединяет исследования, которые вели авторы на протяжении последних двух лет. Именно поэтому в названии монографии отражается главная особенность этого временного периода — резкое изменение условий хозяйствования, с которыми столкнулись отечественные предприятия.

Именно поведение предприятия как многогранный феномен стало предметом исследования авторов монографии. Общеэкономический кризис дал богатую почву для исследования разнообразных поведенческих реакций российских компаний на вызовы внешней среды.

Российские предприятия, пережив несколько кризисов, пытаются в очередной раз найти рецепты антикризисного управления, которые бы позволили справиться на этот раз с затяжным сокращением совокупного спроса. Нынешний кризис иной как по динамике, так и по системообразующим факторам, нежели кризис 2008–2009 гг. Спад промышленного производства сформировался еще в рамках стагнации в 2013 г., не был компенсирован медленным ростом в 2014 г., чтобы превратиться в непрекращающийся спад с февраля 2015 г. В 2015 г. уровень безработицы достиг минимального уровня за постсоветский период, но одновременно растет неполная занятость. Наиболее тревожными индикаторами кризиса стало резкое падение реальных доходов населения с декабря 2014 г. и ускоряющийся спад инвестиций, начавшийся еще с 2013 г. Поддержка экономики со стороны государства привела к бюджетному дефициту на уровне регионов.

Диспропорции в национальной экономике с ее перекосом в сторону экспортных секторов, несовершенство институтов и нестабильность условий хозяйствования стали причинами высокой дифференциации не только самих предприятий, но и их поведения. Задача поддержания конкурентоспособности в условиях кризиса решается компаниями по-разному. Представленное исследование обращает внимание на *поведенческие* аспекты в деятельности предприятий, их *поведенческие* установки и *различия в восприятии* кризисных ситуаций как *возможностей* коррекции поведения с целью креативного поиска инновационных решений и генерации прорывных идей.

Монография состоит из двух разделов, которые посвящены экономическому поведению предприятий, ориентированному как на рынок, так и на внутренние элементы системы управления, а также социальному поведению предприятия, ориентированному, с одной стороны, на человеческий фактор, а с другой стороны, на социальные институты.

Первый раздел «Изменения экономического и социального поведения российских предприятий как условия выхода из кризиса» включает в себя четыре главы. Первая анализирует типичные направления изменения экономического поведения отечественных предприятий разных размеров на основе использования технологии множественного исследовательского кейса, в рамках которого авторы ставят вопрос о наличии или отсутствии у компаний, переживших не один кризис «эффекта научения». Решение вопроса упирается в наличие мотивации к освоению методологии обучения на ошибках. Три последующие главы анализируют социальные вопросы управления компаниями, такие как повышение эффективности управленческого труда за счет выработки технологии тайм-менеджмент и привлечения к управлению женщин, а также условий формирования высококвалифицированных технических кадров для промышленных предприятий. Развернув свои исследования в контексте антикризисного управления, авторы предложили направления стимулирования управленческого женского труда, который в силу несклонности к риску становится

одним из инструментов антикризисного управления, — выращивание технических кадров от уровня средней школы для восполнения дефицита персонала; развития компетенций управления рабочим временем в жестких условиях кризиса.

Второй раздел монографии «Удержание рынка как залог стабильного развития предприятий» посвящен исследованиям взаимодействия компаний с потребителями и контрагентами с целью сохранения конкурентоспособности предприятий в условиях сокращающегося спроса. Авторы анализируют доверие между бизнес-партнерами как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности для создания стабильности рыночного окружения компании. Авторы также задаются вопросом уточнения портрета современного российского потребителя. Уточнение потребовалось в связи с существенным изменением институциональной среды российской экономики, формирующие новые детерминанты поведения потребителей. Для стимулирования рынков b2b предлагается развитие региональной логистической системы, особенно с учетом большой территории центрального географического положения Свердловской области.

Несмотря на то, что авторы избрали в качестве предмета исследования разные стороны поведения российских компаний, общими элементами монографии остаются методологическая и теоретическая основы. Первая — это осознание острой нехватки эмпирических исследований в области менеджмента, которые позволили восполнять недостатки в микроданных, а также обобщить накопленные за почти тридцать лет реформ знания о поведении предприятий. Вторая — интерес к изменениям поведения компаний в условиях нестабильности.

*Людмила Станиславовна РУЖАНСКАЯ,  
заведующий кафедрой  
теории и практики менеджмента ВШЭМ УрФУ*

Раздел 1

**ИЗМЕНЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
И СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ  
РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
КАК УСЛОВИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА**

Глава 1

**Изменение экономического поведения  
российских предприятий: кто умеет учиться  
на ошибках и возможностях кризиса?**

**Кризисы в российской экономике как индикатор  
экономического поведения предприятий**

Экономические кризисы в России зачастую вызваны двумя факторами — снижением цен на нефть и необходимостью платить по внешнему долгу. Во время трех прошедших кризисов (в конце 1980-х гг., в 1998 г., в 2008 г.) падение цены на нефть и внезапная остановка по западным кредитам всегда присутствовали одновременно. В ходе девальвации 1998 г. вывод денег западными банками из ГКО сыграл не меньшую роль, чем цена нефти. К кризису 2008 г. ЦБ и правительство пришли уже с накопленными валютными резервами, однако корпорации и банки в ходе «плановой девальвации» получили большую часть этих резервов в виде валютных интервенций. Длительность текущей рецессии, начавшейся в 2014 г., будет определяться скоростью восстановления мировых цен на нефть. В кризисах 1998-го и 2008 гг. имел место эффект «отскока» по типичным *V*- или *L*-образным траекториям, в результате чего восстановление заняло малый промежуток времени. В текущей ситуации сочетание вялого спроса и избыточного

предложения нефти может растянуть восстановление цен на срок до пяти лет. Перегруженность внешним долгом российских банков и корпораций, главным образом находящихся под государственным контролем в сочетании с международными торговыми и финансовыми санкциями, стала причиной беспрецедентного падения курса рубля.

Прогноз Минэкономразвития спада ВВП на 3–4 % в 2015 г. является вполне реалистичным для торговли и строительства, части промышленности, выпускающей инвестиционные товары, а также IT-сервиса<sup>1</sup>.

Такие экстремальные условия хозяйствования становятся своеобразным экспериментом, в котором проверяется наличие или отсутствие различных компетенций у российских компаний. Повторяемость кризисов в среднесрочном периоде наблюдений за экономическим поведением российских предприятий позволяет исследователям проверять гипотезы не только относительно типичности/уникальности реакций предприятий на те или иные вызовы внешней среды, но и относительно способности менеджмента и собственников компаний воспринимать и использовать уроки, которые преподносит кризис.

Значимость кризиса или экстремальной ситуации как исследовательского кейса особо ярко продемонстрирована известными авторами Уильямом Старбаком (William Starbuck) и Моше Фарджауном (Moshe Farjoun) в книге «Организация на пределе: Уроки катастрофы Коламбии». Книга представляет собой взгляд авторов на то, как в рамках риск-менеджмента могут взаимодействовать технологические и организационные системы фирмы, каковы препятствия для эффективного обучения и как организации разных размеров могут увеличить свою устойчивость. Старбак и Фарджаун анализируют редкий исследовательский кейс: тотальный провал известнейшей организации — Национального управления по авионавигации и исследованию космического пространства (НАСА), большой, сложной и зрелой организации, которая

---

<sup>1</sup> См.: Журавлев С. Анатомия кризиса // Эксперт. 2015. № 7 (933). С. 44.



работает со сложными технологиями в рискованной среде. Космический челнок «Колумбия» распался после завершения 16-дневной научно-исследовательской миссии. Погибли все семь астронавтов на борту космического корабля. Расследование трагедии (2003 г.) пришло к выводу, что катастрофа стала продуктом истории НАСА, ее культурных особенностей и долгосрочных организационных практик<sup>2</sup>.

Согласно крупномасштабному опросу (752 промышленных предприятия), проведенному в 2009 г. НИУ ВШЭ в рамках второго раунда мониторинга конкурентоспособности промышленности предприятия всех размеров и отраслей, российские предприятия по-разному столкнулись с последствиями кризиса. Наиболее острыми последствиями кризиса были три: сокращение спроса на продукцию; рост неплатежей со стороны поставщиков и рост стоимости кредитных ресурсов. Сильнее кризис ощутили крупные предприятия с численностью работников более 1000 человек, так как именно эти предприятия были наиболее закредитованными. Кроме того, кризис несильно сказался на наиболее инновационных предприятиях, сделавших крупные инвестиции в 2005–2008 гг.

Действия, которые предприятия промышленности предпринимали в качестве реакции на кризис, были преимущественно консервативными, среди них можно выделить типичные, такие как:

- 1) задержка платежей поставщикам;
- 2) перевод части работников на неполную рабочую неделю или выведение их в неоплачиваемые отпуска;
- 3) сокращение выпуска и отказ от новых инвестиционных проектов.

Средняя доля всех опрошенных, использовавших такие шаги, колебалась от 44 до 47 % выборки.

Стратегиями «активной адаптации» стали выход на новые рынки и поиск новых покупателей (41 % выборки). Такая стратегия стала характерна для крупных инновационно-активных фирм

---

<sup>2</sup> См.: *Starbuck W., Farjoun M. Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster.* Wiley, 2005. 384 p.

из регионов со средним потенциалом и расположенным в средних городах.

Снижение цен использовали треть предприятий, в первую очередь предприятия-экспортеры. Повышение цен использовали фирмы с госучастием.

В целом ситуация в промышленности, по оценкам руководителей предприятий, выглядела лучше, чем это следовало из макроданных о растущей безработице, неплатежах между предприятиями и накоплении долгов в банковском секторе в 2008–2009 гг. Наличие удовлетворительных оценок финансового положения у подавляющего числа руководителей, а также сохранение инвестиционных планов у значительного числа фирм свидетельствовало о резервах экономического роста на уровне компаний<sup>3</sup>.

В нашей работе мы задались вопросами: наблюдаются ли типичные поведенческие реакции у компаний в текущем кризисе? Насколько сильна новаторская сторона антикризисного поведения? Что подталкивает компании искать нетипичные меры по поддержанию своего конкурентного положения в отрасли? И главное, приобрели ли компании, выжившие как минимум в двух общеэкономических и множестве отраслевых кризисов, навыки обучения на ошибках и извлечения пользы из уроков кризиса?

Авторы попытались ответить на эти вопросы, опираясь на технику множественного исследовательского кейса.

### **Обучение на ошибках и выживание компаний**

В современной российской экономической науке имеются глубокие разработки теоретико-методологических проблем переходного периода и формирования стратегии российских предприятий (см. работы А. В. Бугалина, И. Б. Гуркова, Т. Г. Долгопятовой, Г. Б. Клейнера, Б. З. Мильнера, Ю. М. Осипова, Р. В. Рывкина, Е. Г. Ясина), раскрывающих проблемы влияния внутренних характеристик предприятия и внешней среды его функционирования на поведение предприятия (фирмы), выбора стратегии из множества

---

<sup>3</sup> См.: Яковлев А. А. Влияние кризиса на поведение предприятий // Журнал Нов. эконом. ассоциации. 2009. № 3–4. С. 226–236.

альтернатив с учетом изменения (нестабильности) внешней среды, многообразие функциональных форм стратегии предприятия, конкретных форм и способов ее разработки.

Современный менеджмент рассматривает успехи и неудачи не как противоположности, а как различные возможности для «научения» сотрудников и приобретения компанией динамических преимуществ. Более того, неудача может оказаться более хорошим «учителем», чем успех, так как стимулирует креативность сотрудников. Принятие риска неудачи как нормальной практики ведения бизнеса характерно для предпринимательской культуры. Так, Томас Эдиссон поставил не менее 900 экспериментов, прежде чем изобрести свою лампочку. В *J*-образной кривой доходности предпринимательских фирм заложена закономерность: неудачи приходят рано и часто, а успехи занимают определенное время. Европейская культура предпринимательства ориентирована на стремление избежать банкротства, которое символизирует конец карьеры, в то время как в Силиконовой долине это почти знак чести. Неудачи в бизнесе становятся все более распространенным явлением в силу турбулентности внешней среды и сокращения циклов в экономике. Джон Хейгл (Jhon Hagel) из Deloitte's Centre обнаружил, что среднее время, которое крупная компания находится в списке индекса S&P 500, снизилось с 75 лет в 1937 г. до 15 лет в 2010 г. Для малого бизнеса неудача является естественным ходом развития бизнеса: до 90 % вновь организованных компаний закрываются вскоре после своего основания.

У компаний есть прекрасный шанс научиться на собственных ошибках. Обучение на ошибках стало одним из методов совершенствования системы управления в компаниях. Так, гигант индийского машиностроения Tata Group учредила ежегодный приз за «лучшую несостоявшуюся идею» (best failed idea). Компания Procter&Gamble ввела систему поощрения сотрудников, которые рассказывают о своих неудачах. Однако недостатком этой системы является то, что люди готовы рассказывать о своих мелких неудачах, но вряд ли делятся крупными неудачами. Кроме того, высокое

положение в иерархии компании также является препятствием для откровений.

Э. Эдмондсон (A. Edmondson) из Гарвардской школы бизнеса выделяет производительные (навык их преодоления позволяет предпринимать превентивные меры по предотвращению негативных последствий) и непроизводительные неудачи (ведущие к разрушению/ущербу компании), а также умение использовать малые ошибки, чтобы избежать крупных. Ряд компаний специально создает пробные площадки, где ущерб от провалов может быть незначительным, например Amazon, позволила в качестве эксперимента небольшим магазинам, торгующим книгами, продавать товар на своем сайте. Кроме практики «маленьких ставок», авторы выделяют такие способы снижения последствий от наступления кризисных ситуаций, как тестирование на потребителях прототипов товаров, выработка приоритетных действий сотрудников организации на случай наступления форс-мажорных ситуаций и многие другие. Военные и гражданские компании создают временные организационные структуры по типу командных центров, избавленных от бюрократических проволочек, еще до наступления катастрофы для смягчения ее последствий<sup>4</sup>.

Умение анализировать неудачи и успехи может рассматриваться как фактор эффективного управления в условиях неопределенности, что было продемонстрировано Дж. Джеральди с соавторами при анализе практик проектного менеджмента в отличие от повседневных рутин компаний позволяет более эффективно управлять проектами в условиях неопределенности<sup>5</sup>.

Несмотря на регулярные призывы ученых проводить превентивные меры, компании сталкиваются с большими трудностями в борьбе с кризисами. К. Ру-Дуфорт (C. Roux-Dufort) считает ошибки компаний результатом комбинации двух параллельных

---

<sup>4</sup> См.: *Weeks M. R. Organizing for Disaster: Lessons from the Military. Business Horizons*, 2007.

<sup>5</sup> См.: *Geraldi J., Kutsch E., Lee-Kelley L. The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events // Intern. J. of Project Management. Vol. 28, Is. 6. August 2010. P. 547–558.*

процессов. Во-первых, невидимое скопление организационных недостатков (аномалий), которые создают благоприятную почву для кризисов. Во-вторых, развитие растущего невежества, которое заставляет менеджеров не видеть эти недостатки. Слепота менеджеров связана с их самооценкой, которая растет параллельно с ростом компании<sup>6</sup>.

Еще одним исследовательским вопросом в области обучения на ошибках является вопрос о том, можно ли учиться на чужих ошибках или только на своих. Основываясь на организационной теории обучения, Д. Томас с коллегами пытались объяснить, как опыт влияет на склонность фирм с растущих рынков выходить на развитые рынки и на вероятность их выживания. Авторы обнаружили, что опыт работы на развитых рынках положительно влияет на работу на развивающихся рынках. Опыт создания альянсов с компаниями с развитых рынков увеличивает вероятность входа на рынок, но снижает вероятность последующего выживания на нем. Опыт неудачи на развитых рынках снижает вероятность входа, но увеличивает вероятность выживания. Следовательно, в случае трансграничного роста компаний имеет значение только собственный опыт<sup>7</sup>.

Выше описанные практические подходы к обучению на ошибках могут использоваться компаниями в повседневной практике. В то же время общеэкономический кризис — уникальная ситуация для обучения на ошибках, которую невозможно смоделировать каждому в отдельности, но которая создает широкие возможности для выработки компетенций научения и является фильтром для компаний на устойчивость развития.

Б. Салливан-Тэйлор и Л. Бранички (B. Sullivan-Taylor, L. Branicki) из Школы бизнеса Уорвик в своем исследовании

---

<sup>6</sup> См.: Roux-Dufort C. Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? // J. of Contingencies and Crisis Management. 2007. Vol. 15, № 2. June. P. 105–114.

<sup>7</sup> См.: Thomas D., Eden L., Hitt M. A., Miller S. R. Experience of emerging market firms: The role of cognitive bias in developed market entry and survival // Management Intern. Review. 2007. December. Vol. 47. Is. 6. P. 845–867.

малых и средних компаний Великобритании показали, что в определении факторов устойчивого развития компаний нет и не может быть единого подхода. Условием устойчивого развития бизнеса являются гибкость и адаптационные возможности. Именно эти два фактора являются основой обучения на ошибках<sup>8</sup>. В то же время другие авторы, Д. Чои и Л. Валикангас (D. Choi, L. Valikangas) считают, что можно обнаружить типичные образцы экономического поведения, из которых складывается успех в таком нестабильном секторе, как инновационные компании. Так, анализ 200 успешных бизнес-моделей инновационных компаний позволил авторам выявить 10 типичных базовых элементов успешной стратегии<sup>9</sup>.

Противоречивость оценок авторов таких вопросов, как типичность/уникальность успешного поведения компаний в условиях неопределенности/риска, детерминанты научения усложняет исследовательские задачи в области обучения на ошибках и антикризисного управления.

### **Методология исследования**

В ходе данного исследования нами использовалась техника множественного кейса, построенного на материалах трех компаний различных размеров (малый, средний и крупный бизнес), работающих на региональном, общероссийском и международном рынках с присутствием и без иностранного капитала. Информационную базу исследования составили материалы глубинного интервью с топ-менеджерами компаний, начальниками экономических служб, данные управленческого и финансового учета, данные Росстата и аналитические материалы по рынкам основной продукции исследуемых компаний.

Кроме того, осенью 2015 г. был проведен пилотный экспресс-опрос 20 руководителей предприятий среднего и малого бизнеса (услуги населению, торговля b2c и b2b, IT-технологии,

---

<sup>8</sup> См.: *Sullivan-Taylor B., Branicki L.* Creating resilient SMEs: why one size might not fit all // *Intern. J. of Production Research*. 2011. Vol. 49, № 18. P. 5565–5579.

<sup>9</sup> См.: *Choi D., Valikangas L.* Patterns of strategy innovation // *Europe Management J. Oxford*. 2001. Vol. 19, № 4. P. 424–429.

полиграфия, строительство, медицина, машиностроение) и шести специалистов экономических служб крупных предприятий (машиностроение, телекоммуникации, строительство) для выявления проблемного поля исследования по трем блокам вопросов: есть ли типичные антикризисные мероприятия у российских компаний, которые они повторяют из кризиса в кризис; предпринимались ли предприятиями, прошедшими минимум один кризис, превентивные меры по предотвращению последствий кризиса; что позволяет/мешает успешно развиваться в кризисные периоды. Все компании работают в Свердловской области, были основаны не позднее 2006 г., следовательно, столкнулись минимум с двумя общеэкономическими кризисами (2008 и 2014 гг.).

Опрос выявил важную особенность антикризисного управления: условия хозяйствования даже в кризисные периоды очень сильно дифференцируются в зависимости от отрасли, к которой принадлежит предприятие. Основными факторами дифференциации являются:

- государственное регулирование отраслей: вводимые государством ограничительные меры или меры поддержки смягчают, либо ослабляют последствие падения совокупного спроса (наиболее ярко проявляется в машиностроении);
- характер спроса на продукцию отрасли (эластичность единичного и отраслевого спроса, перекрестная эластичность, бюджетные ограничения потребителей продукции);
- наличие внешнеэкономической деятельности (зависимость от валютных рисков);
- технологические особенности производства (продолжительность производственного цикла, структура затрат на производство и сбыт).

Наличие иностранного профильного инвестора в компаниях, а также крупный размер (выделенные специалисты, способные заниматься анализом и планированием) стимулирует реализацию превентивных мер и шаги, связанные с оценкой прошлых ошибок.

Факторы, которые позволяют успешно проходить кризисные ситуации, очень различны в зависимости от отрасли, но никто

из опрошенных не назвал компетенций менеджмента по анализу прошлых ошибок и успехов, гибкость и адаптивность в принятии решений.

### **Антикризисные стратегии российских компаний: множественный кейс**

#### **Случай «Энел Россия»**

Переход на свободный рынок стал основополагающим элементом реформирования, а также гарантией развития российских электроэнергетических предприятий. Несмотря на свойственную данному процессу неопределенность и риски, к российской электроэнергетике стали проявлять большой интерес крупнейшие международные компании. Несколько лет назад в российский рынок электроэнергии инвестировали ряд таких международных компаний, как E.ON (Германия), Enel (Италия), Fortum (Финляндия). Привлекательность для иностранных инвесторов российского рынка электроэнергии обуславливается прежде всего возможностью эффективного инвестирования в развивающийся рынок с высоким потенциалом роста, так как на «старых» рынках со временем эти возможности сужаются и необходимо искать новые рынки сбыта.

Договоры о предоставлении мощности (ДПМ) были предложены как механизм решения проблемы дефицита генерирующих мощностей. При продаже мощности у генерирующих предприятий появляются обязательства по поддержанию их оборудования в соответствующем техническом состоянии и постоянной готовности к выработке электрической энергии. Этот механизм обеспечивает инвестору гарантию возврата инвестиций в строительство. При этом строятся объекты именно в тех местах и именно с такими параметрами, которые нужны энергосистеме (Отчет о функционировании ЕЭС России в 2013 г.).

К сожалению, только малая часть инвесторов готова вкладываться в российскую электроэнергетику без ДПМ, то есть без гарантии оплаты мощности и возврата инвестиций. Так, генеральный директор «Энел Россия» Энрико Виале отмечает, что



имеющаяся модель рынка мощности в России имеет хорошие фундаментальные основы, тем не менее она нуждается в определенной доработке: «Для того чтобы компании имели возможность долгосрочного планирования инвестиций, необходимо проводить конкурентный отбор мощности не на год, а на четыре, как это и было предусмотрено. Кроме того, на рынке “на сутки вперед” необходимо создать возможности упрощения прямых контрактов между конечными потребителями и генерирующими компаниями»<sup>10</sup>.

Главным отличием текущих кризисных явлений от ситуации 2008 г. Энрико Виале считает кризисы рынков недвижимости и кредитования, а также значительное падение роста ВВП в связи с падением курса рубля и политическими событиями «Украина-Крым».

Стратегические решения компании учитывают опыт прошлых кризисных явлений и адаптированы к различным рискам, вызываемым изменением внешней среды. Так, например, стратегия компании предполагает ведение деятельности одновременно на нескольких зарубежных рынках, что позволяет, во-первых, максимизировать доходы; во-вторых, дает возможность развития собственного персонала за счет обмена опытом; в-третьих, позволяет более гибко использовать имеющиеся ресурсы (в том числе кадровые); в-четвертых, обеспечивает компенсационные механизмы убытков в случае кризисных явлений в одной из стран присутствия<sup>11</sup>. Такая стратегия позволяет сокращать издержки, а также избегать кризисов, связанных с изменениями тарифов или отклонениями иного характера. В случае возникновения политических рисков, политико-социальной нестабильности или войны развитие новых технологий, услуг, продуктов, для которых нужна

---

<sup>10</sup> СО ЕЭС. Отчет о функционировании ЕЭС России в 2013 году [Электронный ресурс]. URL: [http://so- ups.ru/fileadmin/files/company/reports/disclosure/2014/ups\\_rep2013.pdf](http://so- ups.ru/fileadmin/files/company/reports/disclosure/2014/ups_rep2013.pdf)

<sup>11</sup> Романычева А. Сошествие ватт. Состояние дел в российской электроэнергетике [Электронный ресурс] // «Коммерсантъ Власть». № 36 от 15.09.2014 г. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2558347>

электроэнергия, или расширение цепочки производства станет более выгодным стратегическим решением для компании в сравнении с продажей бизнес-единицы по сниженной цене.

### Антикризисные стратегии на рынке услуг населению

Российский рынок платных стоматологических услуг активно начал развиваться в начале 90-х гг. XX в. На текущий момент рынок стабилизировался как в количественном, так и в качественном отношении, достигнув стадии насыщения и определенных пределов роста. По мнению экспертов, конкурентные преимущества стоматологического бизнеса складываются особенно оптимистично для тех вертикально интегрированных компаний, которые умеют концентрироваться на оказании высокоспециализированных услуг (рис.1).



Рис. 1. Динамика объема стоматологического рынка платных медицинских услуг в России 2005–2012 гг., млрд руб., %

Источник: РБК.research.

На рынке стоматологических услуг можно выделить три типа медицинских учреждений (не считая государственных стоматологических учреждений), оказывающих платные стоматологические услуги:

- одиночные стоматологические клиники, частные кабинеты;
- сети стоматологических клиник;

- медицинские центры и клиники, которые, кроме стоматологических услуг, оказывают и другие платные медицинские услуги.

Особенностью рынка стоматологических услуг является низкая распространенность сетевого формата. Клиники неохотно структурируются в сети. Первоначально в структуре частной медицины преобладали частные врачи — их доля составляла до 60 % от общего объема предложений, а на сегодня сократилась до 25 %. Важнейшими трендами в области стоматологических услуг эксперты считают активное развитие имплантологии, поскольку в этой нише велика конкуренция среди производителей.

Стоматологическая клиника ООО «Белая ладья» входит в состав холдинга «Ассоциация предприятий» и действует на рынке Екатеринбурга с 1997 г. В структуре компании существует три филиала (в разных районах города). Конкурентными преимуществами компании на текущий момент можно назвать:

- 1) наличие инновационного высокотехнологичного оборудования;
- 2) активное развитие маркетинговых технологий в продвижении услуг;
- 3) снижение себестоимости за счет технологий лидерства.

По объему выручки за период 2012–2014 гг. компанию можно классифицировать как малый бизнес (объем выручки не превышает 0,5 млн долларов за календарный год, по материалам интервью директора по развитию ООО «Белая ладья» Н. В. Удаловой)<sup>12</sup>. В связи с этим в структуре компании нет единицы, выполняющей аналитический функционал, аналитика изменений внешней среды ведется лишь непосредственным собственником. На основании данных интервью можно отметить, что руководство «Белой ладьи» не было подготовлено к кризисным явлениям, не прогнозировало такой резкий скачок курса рубля и реальных доходов

---

<sup>12</sup> Официальный сайт ООО «Белая ладья» [Электронный ресурс]. URL: <http://belaya-ladya.ru/>

населения<sup>13</sup>. Эти факторы, несомненно, оказывают негативное влияние на рынок стоматологических услуг как в части закупок оборудования, так и в части сохранения объемов продаж. Однако руководство компании считает, что на текущий момент невозможно использовать импортозамещающую продукцию российского производства. Кризис 2008–2009 гг. стал для компании толчком в части переосмысления стратегии, и, несмотря на стабильный рост клиентской базы и объема продаж, в 2010–2013 гг. были проведены ряд мероприятий по оптимизации деятельности компании (по материалам интервью Н. В. Удаловой)<sup>14</sup>:

- 1) на 20 % сокращена структура административного персонала;
- 2) договоры поставок оборудования заключены на условиях скидок в размере 28–35 %;
- 3) изменена система мотивации персонала — как врачей, так и администраторов.

Совокупность примененных мер позволила сократить себестоимость в среднем на 12–15 %, эти средства расходуются на улучшение клиентоориентированности и маркетинговые мероприятия.

### **Антикризисные инструменты «СКБ-Контур»: прежний опыт компании**

Кризисный 2009 г. стал для отрасли провальным. В среднем сегмент IT-услуг упал на 15–30 %, разработка софта — на 10–15 %, продажа оборудования — на 20 %. Относительно стабильным оставался только сектор IT-аутсорсинга.

В период кризиса «СКБ-Контур» смог предложить своим клиентам, независимо от их специализации, не комплексные длинные и сложные проекты, а переориентацию на достаточно простые продукты с коротким внедрением и отдачей не больше года. Но эти проекты не были заплатками, компании покупали

---

<sup>13</sup> Официальный сайт ООО «Белая ладья» [Электронный ресурс]. URL: <http://belaya-ladya.ru/>

<sup>14</sup> Там же.

решения, способные интегрироваться в существующую и будущую ИТ-инфраструктуру.

Уже в 2010 г. все компании отмечали рост основных показателей бизнеса и возвращение на докризисный уровень. Самой быстрорастущей компанией по итогам 2009 г. оказался «СКБ-Контур» (39,5 % прироста; разработки бухгалтерского ПО). Однако рост в кризис оказался иной, более сложной природы, нежели чем докризисный, который осуществлялся за счет расширения клиентской базы. Дело в том, что по данным ФНС, на 2009 г. около 60 % предприятий в России перешли на электронную отчетность, и эта цифра с 2008 г. увеличилась всего на пять процентных пунктов. Кризисный рост осуществлялся за счет внедрения дополнительных услуг в систему «Контур-Экстерн», а также запуска новых проектов (в 2006–2008 гг. — один новый проект, в 2009 г. — сразу три). По словам Л. Волкова, экс-заместителя генерального директора «СКБ-Контур» кризис оказал благотворное влияние и позволил компании не расширяться слишком быстро. Л. Волков также отметил, что при высоких темпах роста выручки на постоянной основе ощущается недостаток ресурсов, приходится настраивать бизнес-процессы. В апреле 2010 г. доля от продаж «Контур-Экстерна» в общей выручке упала ниже 90 %. Стратегия диверсификации компании начала себя оправдывать. Диверсификация «СКБ-Контура» — это три направления, из которых софт — только одно. Остальные два посвящены услугам.

Основной причиной устойчивости «СКБ-Контур» в период кризиса стал характер основного продукта, спрос на который низкоэластичен.

ИТ-сектор в российской экономике обладает рядом особенностей: возможности отраслевого лидерства не зависят от расположения штаб-квартиры компании, близости к кадровым ресурсам, поставщикам, потребителям, а также от размера стартового капитала. Для роста компании также важны тенденции внедрения аутсорсинговых проектов в других отраслях экономики. Единственным вызовом можно считать только вход новых игроков на рынок как иностранных, так и российских компаний и передел существующих ниш клиентов. Для конкурентной борьбы компания

искусственно создает барьеры входа, чему способствует специфика российского рынка в целом и особенности работы с государственными и региональными органами власти.

На фоне негативных тенденций, угроз внешней среды, внутренних проблем — бюджетные ограничения, растущая конкуренция на отраслевых рынках, внутренние проблемы роста, низкая доля удачных стартапов, споры акционеров и топ-менеджмента о точках роста компании — «СКБ-Контур» удалось принять ряд верных стратегических решений не только для закрепления в своей нише на рынке, но также для эффективного расширения бизнеса. Такими решениями можно назвать пересмотр бизнес-модели компании в целом, диверсификацию, особенности в работе с персоналом компании, акцент на креативность в создании новых продуктов, активную работу с госорганами. Дополнительным направлением развития бизнеса может стать поддержка экспорта. Возможности для роста в условиях спада многие «газели» видят в выходе на рынки других стран. «СКБ-Контур» предполагает выйти со своим продуктом на рынки стран СНГ и Восточной Европы. В развитых странах одним из важнейших инструментов поддержки среднего бизнеса являются программы поддержки прямых инвестиций своих «газелей» за рубежом: им намного сложнее преодолеть барьеры выхода. В России нет ничего подобного, хотя многие субъекты федерации имеют сети представительств в других странах. Поддержка зарубежной активности средних компаний не противоречит задачам развития территории: рабочие места создаются в других странах, но добавленная стоимость (капитал) все равно возвращается на территорию.

### **Обсуждение результатов исследования: разнообразие в антикризисных стратегиях компаний**

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

1. Для устойчивого развития даже в условиях кризиса российские компании используют типичные и нетипичные стратегические шаги. Вне зависимости от размера компании, все компании

используют шаги по управлению затратами, так как сталкиваются с более жесткими бюджетными ограничениями.

В зависимости от размера компаний можно выделить также типичные шаги в рамках антикризисного управления.

Крупный бизнес, имея достаточный запас финансовой прочности, в состоянии покрывать возможные убытки в течение нескольких лет и рассчитывает на поддержку государственных органов. Крупные компании с международным участием готовы не просто не уходить с российского рынка, а приобретать дополнительные активы по сниженной стоимости.

Средний бизнес, имея значительно меньший финансовый запас, нацелен на сохранение темпов роста выручки за счет открытия дочерних предприятий и расширения географических границ рынка. При финансировании проектов проводятся мероприятия по повышению ликвидности.

Малый бизнес на государственную поддержку не рассчитывает, поэтому мероприятия по оптимизации затрат и увеличению рентабельности проводит, начиная с 2010 г. Особую роль в стратегическом развитии малого предприятия в последнее время стала занимать клиентоориентированность и сохранение существующей клиентской базы.

2. Подход «обучение на опыте» не имеет широкого распространения в российском бизнесе. В малом и среднем бизнесе практически отсутствует подготовка к кризису и анализ макроокружения предприятий. В условиях быстрых изменений регулирующего воздействия государства, требований рынка к продукту и обслуживанию «научение» играет незначительную роль. На первый план выходит скорость реагирования на изменяющиеся условия внешней среды (гибкость и адаптивность). Обучение на чужом опыте используют компании с иностранным капиталом.

3. Основными факторами, усугубляющими последствия кризиса является отсутствие у менеджмента компетенций обучения на опыте и антикризисного управления, кроме того, недоверие банков к компаниям малого и среднего бизнеса, неготовность финансировать проекты малого бизнеса мешает им смягчать последствия кризисных явлений в экономике.

## Глава 2

### **Гендерные стратегии российского бизнеса: эффективное использование женских трудовых ресурсов**

Гендерное неравенство принято считать наиболее консервативным типом неравенства. Во-первых, потому, что оно уходит корнями далеко в прошлое, где были сформулированы определенные стереотипы в обществе и ощущение, что такое распределение ролей было всегда. Уже у Платона можно встретить убеждение в отличии всех женщин от мужчин: «...пусть принимают они участие в войне и в прочей защите государства и пусть не отвлекаются ничем другим. Но во всем этом, из-за слабости их пола, женщинам надо давать поручения более легкие, чем мужчинам»<sup>15</sup>. Во-вторых, потому, что влияние социального и биологического фактора на гендерное неравенство бывает трудно разделить. Так, например, по данным фонда WageIndicator, целью которого является защита интересов трудящихся, женские зарплаты в России в среднем на 29 % меньше мужских<sup>16</sup>. Еще одним примером может послужить ст. 253 ТК РФ, согласно которой «ограничивается применение труда женщин на работах с вредными и (или) опасными условиями труда». При этом статья содержит перечни производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин. Стоит также отметить разницу пенсионного возраста для мужчин и женщин при назначении трудовой пенсии по старости<sup>17</sup>.

К концу XX в. был достигнут значительный прогресс в сокращении гендерного неравенства в экономической, политической, социальной, культурной жизни общества. Всем хорошо известны

---

<sup>15</sup> Платон. Государство. Книга V [Электронный ресурс]. URL: <http://psylib.org.ua/books/plato01/26gos05.htm>

<sup>16</sup> См.: WageIndicator. Gender Pay Gap. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wageindicator.org/main/salary/gender-pay-gap-1/world-map-gender-pay-gap>

<sup>17</sup> См.: Федеральный закон № 173-ФЗ от 17.12.2001 «О трудовых пенсиях в Российской Федерации».



принципы, провозглашенные в Конвенции ООН 1979 г. о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин. В статье 5 этой Конвенции говорится о том, что, «государства-участники принимают все меры, чтобы изменить социальные и культурные модели поведения мужчин и женщин с целью достижения искоренения предрассудков и упразднения обычаев и всей прочей практики, которые основаны на идее неполноценности или превосходства одного из полов или стереотипности роли мужчин и женщин». Однако полное равноправие полов так и не достигнуто ни в одной стране мира.

По данным рейтинга «Мировой индекс гендерного неравенства» (Global Gender Gap Index)<sup>18</sup>, женщины составляют половину населения планеты, а значит, на их долю приходится половина потенциальной кадровой базы в мире, однако из-за гендерной дискриминации этот человеческий потенциал не используется в полной мере.

Неисключение и статус женщины в современном российском обществе, который на сегодняшний день является весьма противоречивым. Это противоречие выражается прежде всего в том, что, с одной стороны у женщин, кроме желания, появилась возможность строить карьеру, а с другой — женщины вынуждены прилагать гораздо больше усилий, чем мужчины, так как существует ряд особенностей именно женской карьеры, которые до недавнего времени не брались в расчет при исследовании условий труда.

В рейтинге Global Gender Gap Index, который начиная с 2006 г. ежегодно готовит организация «Всемирный экономический форум», Россия занимает 75-е место из 142 стран по индексу гендерного разрыва. В другом рейтинге гендерного неравенства<sup>19</sup>, который составляет Программа развития ООН, Россия занимает 52-е место, средний уровень (табл. 1).

---

<sup>18</sup> Global Gender Gap Report 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://agenda.weforum.org/topic/global-issues/gender-parity/>

<sup>19</sup> United Nations Development Program. Gender Inequality Index (2013) [Электронный ресурс]. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/table-4-gender-inequality-index>

Таблица 1

**Рейтинг Российской Федерации в Global Gender Gap Index  
(«Мировой индекс гендерного неравенства») с 2006 по 2014 гг.<sup>20</sup>**

<b>Российская Федерация</b>	<b>Общий рейтинг</b>
Мировой индекс гендерного неравенства, 2014 г. (из 142 стран)	75
Мировой индекс гендерного неравенства, 2013 г. (из 136 стран)	61
Мировой индекс гендерного неравенства, 2012 г. (из 135 стран)	59
Мировой индекс гендерного неравенства, 2011 г. (из 135 стран)	43
Мировой индекс гендерного неравенства, 2010 г. (из 134 стран)	45
Мировой индекс гендерного неравенства, 2009 г. (из 134 стран)	51
Мировой индекс гендерного неравенства, 2008 г. (из 130 стран)	42
Мировой индекс гендерного неравенства, 2007 г. (из 128 стран)	45
Мировой индекс гендерного неравенства, 2006 г. (из 115 стран)	49

Данный рейтинг оценивает потенциальный уровень потерь человеческого развития, обусловленного диспаритетом полов. В разные годы некоторые страны могут исключаться из оценки ВЭФ по причине нехватки данных, однако Россия ежегодно представлена в данном отчете. В 2014 г. из отчета были исключены Бенин и Камерун, при этом восемь новых стран, среди которых Руанда (7-е место в рейтинге), Белоруссия (32-е место), Зимбабве (63-е место), Черногория (74-е место), Свазиленд (92-е место), Либерия (111-е место), Тунис (123-е место), Гвинея (132-е место), были добавлены. Из данных таблицы видно, что положение России в этом рейтинге постепенно ухудшается. В свою очередь согласно оценкам ВЭФ это означает, что на сегодняшний день наша страна недостаточно использует потенциал женщин.

В последнее время среди руководителей высшего звена все больше растет понимание того, что гендерные различия имеют особое значение как с этической точки зрения, так и с точки

<sup>20</sup> Global Gender Gap Report (2014) [Электронный ресурс]. URL: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/economies/#economy=RUS>

зрения управления бизнесом и достижения высоких результатов. Тем менее прогресс в данном направлении движется медленно. Обеспечение гендерного равновесия в руководстве крайне редко входит в число стратегических приоритетов компаний. Несмотря на некоторые улучшения в части разоблачения гендерных стереотипов, женщины до сих пор недостаточно представлены на всех уровнях современных корпораций, особенно на руководящих должностях.

В 2012 г. McKinsey, ведущая международная компания, предоставляющая услуги в области управленческого консалтинга, провела исследование «Женщины как ценный актив», основанное на двух крупномасштабных опросах. Первый оценивал влияние женщин-руководителей на эффективность организационной модели фирмы, второй определял, есть ли корреляция между наличием в компании женщин — топ-менеджеров и ее финансовыми результатами.

«Каким бы парадоксальным это ни казалось, между долей женщин в руководстве компаний и организационной и финансовой успешностью этих компаний существует позитивная корреляция. Исследование, проведенное McKinsey, демонстрирует: у фирм, среди топ-менеджеров которых есть женщины, более высокая операционная прибыль и рыночная капитализация в своей отрасли, чем у организаций, управляемых исключительно мужчинами». «Между тем, если не принять комплексные меры, направленные на увеличение доли женщин в топ-менеджменте, ситуация не изменится к лучшему», — сообщают данные исследований McKinsey<sup>21</sup>.

Формирование условий для продвижения женщин по службе необходимо проводить с учетом интересов самих женщин, а также сразу на нескольких уровнях.

Во-первых, на государственном уровне: формирование более конкретной и эффективной нормативно-правовой базы, которая

---

<sup>21</sup> Борисова Д., Стерхова О. «Женщины как ценный актив» (McKinsey, 2012) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=Женщины+как+ценный+актив>

законодательно закрепляла бы полноценное право женщин на их участие во всех структурных элементах общества. Например, здесь речь идет о том, что женщинам, как во многих европейских странах, может быть предоставлена гарантия определенной квоты представительства в политических структурах или же государство будет обязывать и поощрять работодателей создавать более благоприятные условия работы для сотрудников-женщин и прочее.

Во-вторых, на уровне самих корпораций/организаций: формирование внутри компаний такой культуры, которая была бы направлена на равноценный учет интересов и прав обоих полов, иными словами была бы гендерно нейтральной. Для достижения этой цели на первом этапе компании должны стремиться к созданию программ по развитию карьеры женщин, программ лояльности, возможно также введению определенных квот для женщин в случае, если речь идет о высокопоставленных должностях. Так, например, в 22 странах мира установлена минимальная квота для женщин в советах директоров. В Норвегии эта квота составляет 40 %. Места для женщин в советах директоров публичных компаний законодательно закреплены также в Индии и Малайзии, а для компаний с государственным участием — в Южной Африке, Кении и ОАЭ<sup>22</sup>.

Предположительно, существуют различия в оплате труда, властных полномочиях и возможностях карьерного роста женщин как воспринимаемых, так и реальных. Также согласно исследованию профессора колледжа Хантера Памелы Стоун, изучив опыт 54 успешных бизнес-леди, окончивших четыре престижных университета. Их средний стаж — 11 лет, и 60 % из них продолжили работу после рождения второго ребенка. Ни одну из них не уволили: все ушли сами (90 % — из-за возникших проблем, главным образом, вследствие разочарования и неудовлетворенности, частых задержек на работе). Треть после ухода попыталась найти

---

<sup>22</sup> См.: *Денисова М.* Женщины-управленцы эффективны в кризис [Электронный ресурс]. Исследования ВШЭ от 07.07.15 г. URL: <http://opec.ru/1844601.html>

работу с неполным рабочим днем, однако на деле это означало те же 40 ч в неделю при половинной занятости<sup>23</sup>.

Наше предположение заключается в том, что это справедливо и для России. Мы провели исследование, цель которого — выявить существует ли реальная дискриминация женщин, с точки зрения работников и работодателей. И на какие интересы женщин должна ориентироваться компания для успешного продвижения женщин по службе?

В ходе первого раунда исследования было опрошено 462 человека (39,78 % выборки составили мужчины и 60,22 % — женщины). Опрос проводился с помощью сервиса Survey Monkey<sup>24</sup>, опрашивались пользователи социальной сети «ВКонтакте»<sup>25</sup>. На рис. 2 представлена структура пользователей социальной сети «ВКонтакте» по возрастным группам. По данным отчета по социальным сетям Mail Group, распределение мужчин и женщин в социальной сети «ВКонтакте» в январе 2014 г. составило 43 и 57 %, соответственно<sup>26</sup>.

Результаты распределения по полу и занимаемой должности первого раунда опроса представлены на рис. 3, 4. В нашем опросе сдвиг в сторону более молодой аудитории объясняется тем, что молодая аудитория в целом более активная, больше обеспокоена проблемой карьеры.

Первый раунд опроса проводился по девяти вопросам. Респонденты ставили свою оценку по шкале Лайкерта, крайними значениями являлись оценки от «Полностью не согласен» до «Полностью согласен». Результаты опроса с взвешенными оценками представлены в табл. 2. Самую сильную поддержку среди

---

<sup>23</sup> См.: *Зенгер Д., Фолкман Д.* «Правда ли, что женщин ценят на работе?» (HBR-Russia, Август 2013) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/zhenskoe-liderstvo/a12558/#ixzz3sFeL88U7>

<sup>24</sup> SurveyMonkey Россия [Электронный ресурс]. Режим доступа : URL: <https://ru.surveymonkey.com/>

<sup>25</sup> Социальная сеть «ВКонтакте». URL: <https://vk.com/>

<sup>26</sup> Социальные сети в России. Отчет корпорации Mail Group [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://corp.mail.ru/media/files/issledovanie-auditorij-sotcialnykh-setej.pdf>

отвечающих получило высказывание: «Если кандидат обладает всеми необходимыми навыками и деловыми качествами, пол не важен» — средневзвешенное значение 3,73. Это свидетельствует о том, что дискриминация на входе существует в меньшей степени, а также ответ на вопрос о результатах работы тоже демонстрирует скорее слабую дискриминацию. А вот наличие семьи и детей («Как правило, одинокие женщины успешнее в карьере», средневзвешенное значение — 3,28) говорит, о факторах, которые мешают женщинам двигаться по карьерной лестнице.

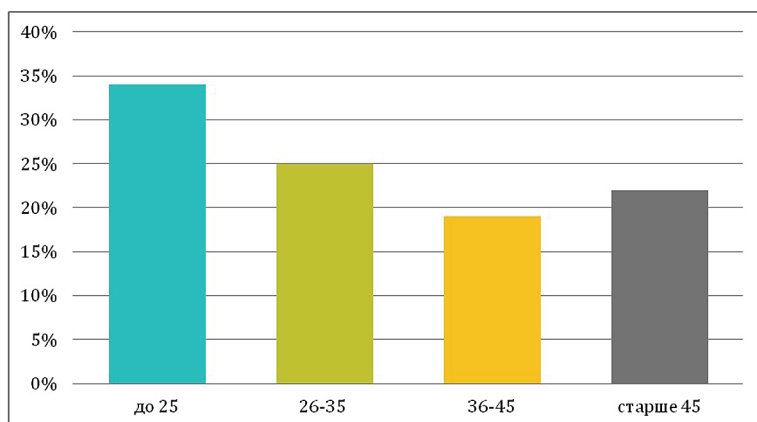


Рис. 2. Структура пользователей сайта VK.com по возрасту

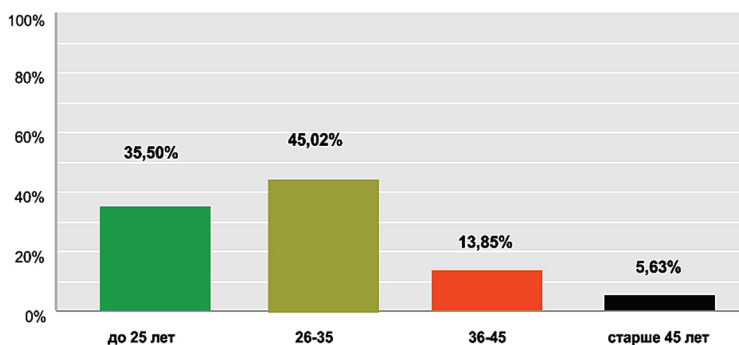


Рис. 3. Распределение выборки первого раунда опроса по возрастным группам

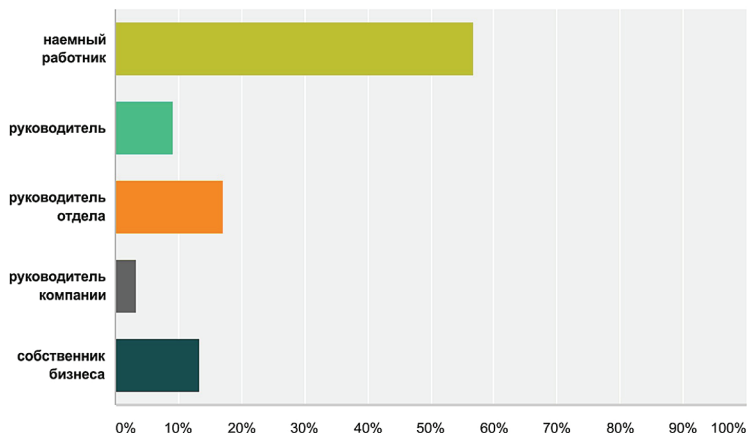


Рис. 4. Распределение респондентов в соответствии с занимаемой должностью

Второй раунд опроса «На какие интересы женщин должна ориентироваться компания для успешного продвижения женщин по службе». В ходе него были опрошены только женщины, 251 человек. Распределение по возрастам представлено на рис. 5.

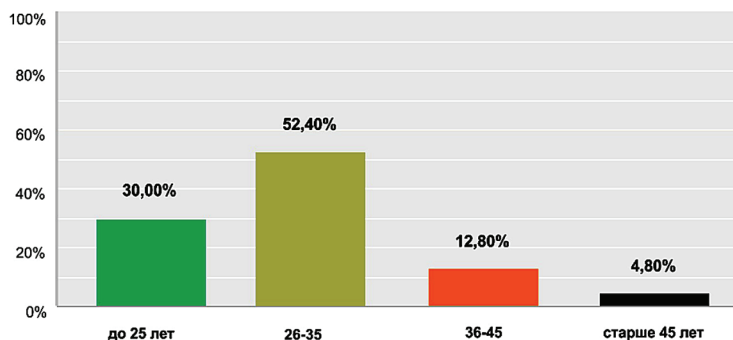


Рис. 5. Распределение опрошенных по возрастным группам (2-й раунд)

Результаты опроса представлены в табл. 3, наибольшую средневзвешенную оценку получил ответ «Женщина должна иметь

Результаты опроса «Существует ли реальная дискриминация женщин?»

	Полностью не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен	Всего	Средневзвешенное значение
Мужчина имеет больше возможности сосредоточиться на работе	6,96% 32	35,87% 165	12,39% 57	36,30% 167	8,48% 39	460	3,03
Если кандидат на работу обладает всеми необходимыми навыками и деловыми качествами, пол не важен	3,95% 18	18,20% 83	7,24% 33	42,32% 193	28,29% 129	456	3,73
Женщинам нужно лучше работать, чтобы получить желаемые должности	11,71% 54	35,79% 165	20,39% 94	24,51% 113	7,59% 35	461	2,80
Появление детей негативно влияет на карьеру женщины	6,97% 32	25,93% 119	23,31% 107	33,12% 152	10,68% 49	459	3,15
Мужчина больше заинтересован в своей карьере в отличие от женщины, для которой на первом месте стоят семья и дети	7,81% 36	32,10% 148	16,05% 74	33,84% 156	10,20% 47	461	3,07
Поскольку женщины выполняют материнские функции, работодатели, принимая их на работу, оказываются в невыгодной ситуации	8,44% 39	32,25% 149	19,91% 92	33,98% 157	5,41% 25	462	2,96
При равном качестве выполнения работы мужской и женской, результаты женской работы воспринимаются как худшие	23,16% 107	50,00% 231	15,15% 70	10,39% 48	1,30% 6	462	2,17
Как правило, одинокие женщины успешнее в карьере	6,51% 30	22,56% 104	20,39% 94	39,05% 180	11,50% 53	461	3,26
Чаше у успешных женщин дети взрослого возраста	7,17% 33	21,96% 101	36,09% 166	30,22% 139	4,57% 21	460	3,03



больше возможностей совмещать работу и семью после рождения ребенка», а также «Работодатель должен создавать условия для скорейшего и полноценного возвращения к работе сотрудника-женщины после рождения ребенка». Выделяется несогласие с высказыванием «Построение карьеры важнее создания семьи и рождения детей».

На основе данного исследования можно сделать выводы о том, что, безусловно, существуют особенности построения женской карьеры. И отказываясь полноценно воспринимать потенциал женской части коллектива, сами организации лишают себя факторов успеха. При этом выходит на первый план политика компаний, связанная с положением женщин в компании и их карьерным продвижением, возможностью реализовывать свою природу.

Женщина может стать активом в условиях кризиса, так как женщины лучше адаптируются в нестабильных условиях, обладают гибкостью. Женщины — тактики, поэтому они более эффективны в условиях неопределенности, готовы работать за меньшие деньги. Внутреннее предпринимательство, с помощью женщин может стать возможностью выживания компании в условиях кризиса. Но для этого необходимо:

1. Предоставлять возможность женщинам открыто обсуждать с работодателем планирование семьи;
2. Давать больше возможностей женщинам совмещать работу и семью после рождения ребенка;
3. Создавать условия для скорейшего и полноценного возвращения к работе сотрудника-женщины после рождения ребенка.

Таблица 3

**Распределение ответов на вопрос: «На какие интересы женщин должна ориентироваться компания для успешного продвижения женщин по службе»**

	Полностью не согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить	Согласен	Полностью согласен	Всего	Средневзвешенное значение
Женщина должна иметь возможность открыто обсуждать с работодателем планирование семьи	<b>7,17%</b> 18	<b>28,69%</b> 72	<b>27,09%</b> 68	<b>29,08%</b> 73	<b>7,97%</b> 20	251	3,02
Женщина должна иметь больше возможностей совмещать работу и семью после рождения ребенка	<b>4,40%</b> 11	<b>7,20%</b> 18	<b>12,00%</b> 30	<b>56,80%</b> 142	<b>19,60%</b> 49	250	3,80
Работодатель должен создавать дополнительные условия для скорейшего и полноценного возвращения к работе сотрудника-женщины после рождения ребенка	<b>4,78%</b> 12	<b>12,75%</b> 32	<b>21,12%</b> 53	<b>43,43%</b> 109	<b>17,93%</b> 45	251	3,57
Построение карьеры важнее создания семьи и рождения детей	<b>31,08%</b> 78	<b>45,42%</b> 114	<b>17,13%</b> 43	<b>5,18%</b> 13	<b>1,20%</b> 3	251	2,00
Как правило, в ситуации добровольного выбора между реальной возможностью продвижения по службе и необходимостью заботиться о семье, женщины предпочтут последнее	<b>4,38%</b> 11	<b>20,32%</b> 51	<b>29,08%</b> 73	<b>37,45%</b> 94	<b>8,76%</b> 22	251	3,26

## Глава 3

### **Исходные факторы формирования будущей технической элиты как условия эффективности производства и бизнеса\***

В настоящий момент становится все более очевидным, что высококвалифицированных инженеров и специалистов в области технических наук катастрофически не хватает. Основы инженерного образования оказались деформированы настолько, что многие сегодня даже склонны считать Россию неспособной вернуть себе те лидирующие позиции, которые занимала тогда еще советская инженерная мысль и практика, к примеру в 1960–1970-е гг. Действительно, если полистать американские научно-фантастические романы того времени, касающиеся исследований в области космоса, океанологии, атома и т. п., — везде рядом с ученым-американцем находился и советский ученый-инженер. Это как нельзя более ярко отражало сложившееся на тот момент соотношение креативных потенциалов западной и российской инженерных школ. Было общепризнанно, что российская инженерная мысль совершила колоссальный рывок: отечественные инженеры массово генерировали собственные оригинальные решения, а не копировали западные технологии, как это было, к примеру, в 1930-е гг., во времена предвоенной индустриализации. Заговорили об особом русском методе обучения инженерным наукам. Это был топ в развитии отечественной инженерной школы, однако потом все стало тускнеть.

Возможен ли новый расцвет российской инженерной мысли и науки? Он не только возможен, *но и необходим*, если мы желаем вновь увидеть конкурентоспособную Россию, что невозможно без мощной высокотехнологичной промышленности. Пока что мы наблюдаем определенную замкнутость инженерной среды, что выражается в отсутствии динамичного перехода

---

\* Глава выполнена при поддержке РГНФ. Проект № 15-03-0069 «Формирование профессионального этоса современного инженера: гендерный и функциональный аспекты».

интеллектуального продукта из фундаментальной науки через науку прикладную в реальный промышленный сектор. И если нам не удастся обеспечить такого быстрого перехода, при котором инженерные идеи смогли бы конвертироваться в финансовый поток через реальный сектор производства, многие достижения инженерной мысли (как фундаментальные, так и прикладные) станут попросту утекать из страны, увеличивая тем самым отрыв между российской экономикой, с одной стороны, и ее зарубежными конкурентами — с другой.

Однако ключевым фактором, обеспечивающим возрождение российской инженерной школы, мы считаем наличие технической элиты, формирование которой берет свое начало на этапе средней школы. Именно поэтому социологическое исследование проблематики, связанной с желанием либо нежеланием абитуриентов поступать на технические специальности с будущей перспективой их инженерной карьеры на производстве, следовало бы начать с исследования этапа их довузовской подготовки. К тому же одного желания совершить карьерный рост в каком-либо из технических направлений, в том числе и по такому сверхвостребованному и сверхмодному в среде продвинутой и креативной молодежи направлению, как IT-технологии, было бы явно недостаточно. Особое значение приобретает ранее выявление и культивирование так называемых технических *способностей*. Сама логика подсказывает, что, скорее всего, в «технари» (включая будущих IT-специалистов) *способны* пойти лишь те выпускники школ, кто получил качественную и глубокую подготовку по дисциплинам, профильно связанным с техническими специальностями, а это математика, физика, информатика и химия. Традиционно и вполне справедливо принято считать, что наилучшей формой довузовской подготовки с целью дальнейшего освоения той или иной технической специальности как раз и выступают профильные физико-математические классы, куда, как известно, отбирают наиболее способных и творческих, ибо даже в самих педагогических кругах, не говоря уже о бытовом общественном мнении, сложился устойчивый стереотип: *учеба в физико-математических классах*

*отличается особой (элитной) трудоемкостью и креативностью.* Что же касается предмета нашего социологического исследования, то нас интересовали физико-математические классы с *точки зрения их потенциальной возможности для воспроизводства будущей технической элиты*, сочетающей в себе, помимо глубокой базовой подготовки, также и внутреннюю потребность в *творческом самовыражении и инновационных* видах деятельности на основе ярко выраженного *эвристического* интереса к инженерной профессии.

С этой целью нами было проведено достаточно масштабное социологическое исследование среди выпускников углубленных физико-математических классов ведущих гимназий и лицеев года Екатеринбург (лицей № 130, специализированный учебно-научный центр при Уральском федеральном университете (СУНЦ), гимназия № 35, вошедшая в топ-перечень 100 лучших школ России). В общей сложности нами было опрошено методом анкетирования около 200 *без преувеличения элитных* респондентов с точки зрения мотивации выбора ими физико-математического профиля для углубленного и креативного изучения («Чем же все-таки были вызваны их желание и интерес обучаться именно в физико-математическом классе?»), возможности их последующего поступления в технический вуз и на техническую специальность («В какой степени они действительно заинтересованы в этом?») и, наконец, насколько реальной видится выпускникам элитных физико-математических классов их дальнейшая перспектива инженерной карьеры на производстве («Придут ли они в будущем на производство или же постараются сделать карьеру в каких-либо иных профессиональных областях?»).

Итак, в какой мере выпускники профильных физико-математических классов буквально за несколько месяцев до окончания гимназии или лицея определились с выбором своего жизненного пути на ближайшие годы? Весьма значительная часть охваченных углубленным (физико-математическим) обучением старшеклассников (61,5 % юношей и 65,3 % девушек) смогли назвать пока лишь будущий профессиональный профиль (*и, как правило,*

*действительно технический!*), испытывая, по их признанию, существенные колебания между несколькими специальностями уже внутри самого профиля. Между тем только 20,9 % (1/5 часть) юношей и всего лишь 10,8 % девушек смогли более-менее уверенно назвать нам свою будущую профессию, подчеркнув, что это и есть их *окончательный* выбор. Весьма примечательно также, что среди тех выпускников углубленных физико-математических классов, кто уже окончательно и бесповоротно утвердился в своем профессиональном выборе, пятая часть (21,1 %) отдали свое предпочтение в пользу вовсе нетехнических специальностей. Наконец, 17,6 % юношей и 23,9 % девушек, размышляя над своим профессиональным выбором, испытывают значительные колебания уже *между профилями* (как правило, между техническим и гуманитарным), и все это буквально за несколько месяцев до окончания гимназии или лицея.

Что же касается выбора в самом ближайшем будущем именно технической специальности, то мнения наших респондентов, отдавших предпочтение физико-математическому профилю довузовской подготовки, разделились, что называется, поровну, отражая весь спектр колебаний и возможных подходов. Одна часть выпускников профильных классов (67,1 % юношей и 51,1 % девушек) *как раз и собираются*, по их признанию, осваивать в вузе именно техническую специальность. Между тем значительная часть «углубленников» (24,2 % юношей и 33,3 % девушек) подобной уверенности вовсе не испытывает, рассматривая поступление на техническую специальность лишь *как один из возможных вариантов жизненной стратегии: «скорее всего придется», «хотя окончательной уверенности пока что нет», «определяюсь в последний момент, когда прояснится ситуация непосредственно на момент подачи документов в вуз» и т. п.* Наконец, нашлись среди наших респондентов и такие, кто откровенно заявил о том, что поступать на техническую специальность *уже точно и ни при каких обстоятельствах не будет* (8,7 % юношей и 15,6 % девушек).

Попробуем несколько видоизменить ракурс рассмотрения проблематики профессионального выбора и связанных с ним внутренних ценностных установок, сделав акцент на таких субъективных факторах, как «призвание», «желанность», «реализация истинных способностей». «Да, это мое призвание, и я ему не изменю», — так заявила одна четвертая часть респондентов (25,4 % юношей и 23,9 % девушек) к вопросу об избираемой ими специальности. Между тем социально-психологическая установка, связанная с выбором будущей профессии, у весьма значительной части выпускников профильных физико-математических классов оказалась гораздо более приземленной и конъюнктурной: 38,2 % юношей (более одной трети!) и 32,6 % (одна треть!) девушек откровенно признались нам в том, что *легко могут сменить свой профессиональный выбор «по ситуации и безо всякого сожаления»*. А еще 36,4 % юношей и 43,5 % девушек (почти половина!) рассматривают процесс получения высшего образования (особенно технического, «как наиболее трудоемкого») своего рода продолжением непрерывной и углубленной *базовой*, а по сути, *допрофессиональной* подготовки («и чем более качественной и углубленной она окажется, тем лучше»), что же касается собственно профессионального выбора, то, по мнению данной весьма многочисленной категории респондентов, *окончательно он будет сделан ими значительно позже, уже после окончания вуза*.

Таким образом, профессиональный выбор для весьма значительной части выпускников профильных классов (в нашем случае, физико-математических, в которых традиционно, как справедливо принято считать, «продолжают учить наиболее качественно и глубоко») носит сегодня так называемый *отложенный* характер. Так, по нашим данным, почти половина всех выпускников углубленных физико-математических классов (48,5 % юношей и 45,7 % девушек) рассматривают свое *возможное* («если таковое действительно случится») обучение в техническом вузе прежде всего с точки зрения получения для себя *универсального и глубокого* образования, а отнюдь не с точки зрения будущей инженерной карьеры в сфере промышленного производства: *«работать на*

*производстве мне бы не хотелось, и я, скорее всего, перешел бы в иную профессиональную область».* Если же добавить сюда еще 7,4 % юношей и 10,9 % девушек, для которых сама возможность работать в будущем на производстве и по инженерной специальности даже и не рассматривается (что называется, «без вариантов»), то остается 44,1 % юношей и 43,4 % девушек, более-менее твердо заявивших нам о том, что действительно собираются в будущем работать на производстве и делать успешную инженерную карьеру.

Итак, дальнейшее обучение в техническом вузе воспринимается выпускниками профильных физико-математических классов как реализация *двух возможных жизненных сценариев*: один из них связан с возможностью получения солидного и универсального базового образования (к тому же физико-математическое, а затем и техническое образование, по мнению наших респондентов, именно таковыми и являются) и осуществления сознательно отложенного на период обучения в вузе профессионального выбора (причем вовсе не обязательно в пользу сугубо технической специальности). Второй жизненный сценарий складывается из следующих компонентов: профильное обучение в физико-математическом классе → как возможность реализации своих способностей и получения наиболее качественной довузовской подготовки → с целью глубокого освоения технической специальности → как возможности успешной инженерной карьеры → в сфере высокотехнологичного промышленного производства. Рассматривая второй сценарий как более желаемый и предпочтительный с точки зрения воспроизводства технической элиты, попробуем определить процентную долю учащихся профильных физико-математических классов, отвечающую данным целевым установкам в полной мере.

По нашим данным, выбор наиболее трудоемкого варианта довузовской подготовки через углубленное обучение в физико-математическом классе обусловлен, в первую очередь, *эвристическими* интересами, которые заметно преобладают в данном контексте над интересами *социальными и сугубо прагматическими*.



Действительно, выбор углубленного физико-математического профиля обучения объясняется нашими респондентами «соответствием своим истинным способностям» (две трети опрошенных — 68,9 % у юношей и 56,8 % у девушек), а также интересом (и прежде всего у юношей) к так называемой технической и информационной проблематике: до половины юношей (43,8 %), обучающихся в выпускных физико-математических классах, демонстрируют целевые установки, катализирующие процесс профессионального выбора в пользу именно технических специальностей: «меня интересует техника — это мое!», «меня интересует информатика — и это тоже мое!», «мое также все то, что с техникой и информатикой связано — то есть физика, математика и т. п.!». Что же касается *социально-прагматическим* интересов, то, по нашим данным, именно они «в самую первую очередь» побуждают напряженно и углубленно осваивать физико-математический профиль *до трети* опрошенных нами старшеклассников: данная категория учащихся физико-математических классов обосновывала свой выбор профиля довузовской подготовки следующими «первоочередными» соображениями: «физико-математические классы считаются элитными классами, и учиться в них наиболее престижно» (26,7 % юношей и 22,7 % девушек), «обучение в физико-математических классах является хорошей и добротной довузовской подготовкой, *хотя мой будущий профессиональный профиль будет иной — «нетехнический» и «нефизико-математический»*» (29,2 % юношей и 36,4 % девушек).

Следует сделать и еще один акцент: среди мотивов выбора физико-математического профиля углубленного обучения как наиболее трудоемкого весьма заметно превалирует убеждение в высоком качестве и эффективности данной формы довузовской подготовки, ибо, по мнению наших респондентов, «самые сильные учителя работают именно в физико-математических классах» (55,1 % юношей и 59,1 % девушек).

Развивая «учительскую» тему, нами была сформирована *фокус-группа*, куда были приглашены учителя математики, физики и химии одной из ведущих профильных гимназий г. Екатеринбурга

и России (гимназия № 35). Исследование же заключалось в *глубинном групповом интервьюировании* целевой аудитории, выступающей в качестве *экспертов* по проблемам профильного обучения. Весьма плодотворной могла бы стать, по мнению наших экспертов, *система параллельного (дуального на уровне школы и вуза) профильного образования* старшекласников. Иными словами, сам технический вуз мог бы стать *открытой системой*, чья программа взаимодействия с профильными школами включала бы в себя вовлечение продвинутых старшекласников в проектную деятельность, формируя совместные креативные команды, объединяющие преподавателей, аспирантов, студентов разных курсов, а также профессионально ориентированных старшекласников.

Чтобы составить социологический портрет нынешнего абитуриента технического («неэкономического» и «неюридического») вуза, методом анкетирования нами были также опрошены 200 абитуриентов Уральского федерального университета непосредственно *на момент подачи ими документов* исключительно на технические специальности (машиностроение, радиоэлектроника, информационные, физические или химические технологии и т. п.). Условия и характер проведенного нами полевого социологического исследования не позволял нам осуществить единомоментный фронтальный, массовый опрос, заставляя обращаться к каждому респонденту индивидуально, выстраивая доверительные межличностные отношения. Данное обстоятельство превращало традиционное анкетирование в глубокое интервью, позволившее выявить наряду с традиционными, также и *скрытые (латентные) факторы*, оказывающее заметное влияние на профессиональный выбор: степень родительского влияния, уровень конформной реакции («идти вслед за товарищами»), желание соблюдать семейные традиции и т. п. Кроме того, мы смогли получить откровенные ответы и о том, действительно ли наши респонденты собираются в будущем работать на производстве в соответствии с полученной специальностью и насколько их профессиональный выбор окончателен. Мы сравнивали также абитуриентов с точки зрения их социальной принадлежности, особо

выделяя абитуриентов — выходцев из семей инженеров. Наконец, нас интересовал вопрос о причинах профессионального выбора большинством нынешних абитуриентов **нетехнических** профессионально-образовательных направлений (прежде всего экономических и юридических), и мнение абитуриентов, избирающих для себя, напротив, наиболее трудоемкие для освоения технические специальности, рассматривалось нами как особенно ценное и информативное с точки зрения разработки конкретных практических рекомендаций.

Безусловно, мотивационные установки абитуриентов-технарей на входе в образовательную систему подвергнутся существенной корректировке в течение 4–6 лет обучения в техническом вузе, включая практическое знакомство с условиями производственной деятельности со всеми ее плюсами и минусами. Но пока что, буквально *на момент непосредственного профессионального выбора*, абитуриенты делятся своими соображениями, оценивая мотивационные факторы в пользу технической специализации. *Итак, что же побуждает нынешних выпускников школ идти в «технари»?*

Абитуриенты технического вуза в процессе своего профессионального самоопределения руководствуются, по нашим данным, прежде всего **прагматическим интересом** к профессии («Если я освою эту профессию, то что это мне в конечном итоге даст и какие новые возможности предоставит?»). Иным и словами, абитуриент стремится к выбору той профессии, которая, по его представлениям, позволит **быстро, эффективно и более-менее гарантированно** устроиться в жизни и сделать успешную карьеру (90,4 % юношей и 76,9 % девушек). Более того, прагматический интерес к профессии вызывается *моделированием возможностей ее применения*, следовательно, не сужает, как принято считать, представления о профессии до масштабов меркантильного («денежного») интереса, а, напротив, существенно **расширяет эти представления** до масштабов реализации приобретенных профессиональных способностей в самых широких областях деятельности, напрямую не связанных с освоенной в вузе узкой технической специализацией. Так, освоение сугубо технической

специальности, по мнению «подвинутых» абитуриентов, формирует умения и способности, которые наиболее эффективно будут способствовать карьерному росту вне зависимости от будущего рода деятельности (в том числе и в плоскости управления и бизнеса): аналитика, комбинаторное мышление, волевые качества, рационализм, логика, расчетливость, внимание к мелочам и т. п. Отсюда на второе место по личностной значимости выходят соображения **универсального характера** выбираемой технической профессии («полученные здесь знания всегда пригодятся в жизни, **независимо от того, буду ли я работать по этой специальности**» — 80,0 % юношей и 78,4 % девушек), а также ее **социального престижа**, определяемого в глазах абитуриентов предоставляемыми *возможностями для социальной мобильности и перемещения* в те или иные сферы деятельности в зависимости от складывающейся конъюнктуры (75,3 % юношей и 70,6 % девушек).

Таким образом, элитное («немассовое») техническое образование, *сохранившее, по мнению абитуриентов и их родителей, свою глубину и свое качество* (в отличие от «массового» и в значительной мере «девальвированного» нетехнического, ассоциирующегося на уровне бытового общественного мнения, прежде всего с экономическим и юридическим), трансформируется в *инструментальную ценность-средство*, связанную с приобретением в техническом вузе реальных возможностей для успешного карьерного роста и положительной социальной мобильности. **Способные к освоению трудоемких технических специальностей** молодые интеллектуалы (половина опрошенных нами абитуриентов — 51,4 % юношей и 47,1 % девушек — прошли курс углубленного обучения в физико-математических классах) выбирают технические вузы (**«те, в которых хорошо учат»**), обеспечивая себе полноценное **базовое** образование, позволяющее в будущем реализовать свой потенциал вне зависимости от узких рамок полученной сугубо технической специальности. Иными словами, нынешние абитуриенты рассматривают техническую специальность в **гораздо более масштабной проекции**, расширяя

представление об узкопрофильном профессиональном образовании до уровня образования *базового*. Именно в данном контексте следует рассматривать мотивационные установки нынешних абитуриентов технических вузов, связанные с соображениями *престижа, быстрой карьеры*, универсальных (иными словами, *базовых*) знаний.

О готовности креативно и комплексно осваивать будущую техническую профессию заявили нам 72,6 % абитуриентов-юношей и 52,9 % абитуриентов-девушек: данную категорию процесс освоения технической специальности как раз и привлекает своей сложностью, трудоемкостью, проблемностью и, что особенно ценно, *ожидаемым выходом на инновационные виды деятельности*. Более того, в числе наиболее значимых причин отсутствия у большинства нынешних старшеклассников профессионально-эвристического интереса к техническим знаниям и профессиональной ориентации на поступления в технический вуз выступает, по мнению респондентов, весьма слабое представление о передовых технологиях и перспективных направлениях производства и техники. Более половины абитуриентов-технарей (56,2 % юношей и 60,8 % девушек) полагают: большинство нынешних старшеклассников продолжают стойко ассоциировать производство с «допотопным» уровнем развития, а потому сама возможность поступления в технический вуз, чтобы затем прийти на «морально устаревшее» производство, большинством выпускников школ (и это факт!) изначально не рассматривается.

*На эвристический интерес* к выбираемой профессии указали 47,3 % юношей и 54,9 % девушек. Иными словами, *одна половина абитуриентов будет учиться в техническом вузе с интересом, а вторая половина — без интереса*. Проблема *популяризации технических знаний* превращается в приоритетную, ибо слишком заметно отражается на эффективности как профессиональной ориентации, так и профессиональной подготовки. Так, в числе факторов, сдерживающих профессиональный выбор в пользу технической специальности, наши респонденты называют «свойственное большинству школьных учителей *неумение*

*интересно рассказывать о технических профессиях* ввиду отсутствия какого-либо представления о них» (36,9 % юношей и 45,1 % девушек); *отсутствие в школе возможностей для технического творчества* (56,8 % юношей и 59,6 % девушек).

**Одна треть** абитуриентов признается в значимости не столько выбранной профессии, сколько **диплома-«корочки»**, свидетельствующего об успешном прохождении через систему высшего технического образования как наиболее трудоемкого. Процесс освоения технической специальности видится скорее как *самоцель*, нежели возможность последующей реализации профессиональных знаний на практике: **престижно овладеть** трудоемкой технической специальностью, нежели работать в данном направлении. 49,3 % юношей и 57,7 % девушек **готовы в будущем расчетливо сменить** профессию в зависимости от складывающихся обстоятельств. Между тем подобная готовность креативных абитуриентов к будущим социальным переходам из одной профессиональной области в другую заставляет и нас подумать о коррекции традиционных представлений и парадигм. Действительно, система профессионального технического образования, рассматриваемая ее будущим субъектом как несомненная и безусловная базовая ценность, должна предоставить студенту возможность комбинировать свою профессиональную подготовку, осуществляя внутри самой системы динамичные переходы из одной образовательной программы в другую в зависимости от складывающихся в ходе обучения прагматических интересов и эвристических предпочтений. Абитуриенты, по нашим данным, *внутренне готовы* к подобного рода внутрисистемной мобильности, комбинациям и переходам, однако сама система профессионального образования пока что не готова предоставить студентам такую возможность, задавая жесткий вектор образовательных стандартов под каждую специальность.

Достаточно заметным оказывается, по нашим данным, и родительское влияние на профессиональный выбор. «Лично у меня нет большого желания поступать в вуз на эту специальность, **НО РОДИТЕЛИ** очень хотели бы видеть меня специалистом

именно в этой области», — в этом откровенно признались 25,4 % (1/4 часть) абитуриентов технического вуза (25,3 % юношей и 27,5 % девушек). Весьма любопытной и показательной представляется наметившаяся тенденция: *родители, трудовая деятельность которых осуществляется отнюдь не на инженерном поприще, буквально «подталкивают» своих детей к поступлению в технический вуз и к освоению именно инженерной специальности*. Так, по нашим данным, абитуриентов, родители которых представляют неинженерные («нетехнические») виды деятельности (учителя, предприниматели, врачи и т. п.), настаивают на выборе своими детьми исключительно *технического* вектора высшего профессионального образования. Данные настроения присутствуют в семьях «неинженеров» как в отношении юношей (24,1 %), так и в отношении девушек (28,6 %). Смеем предположить, что тенденция настаивать на поступлении в технический вуз проявляется в настоящее время еще ярче: особенности возрастной психологии в период юношества вынуждают претендующих на самостоятельность 17-летних респондентов скрывать наличие фактора какого-либо родительского влияния на процесс своего профессионального выбора. Реакция юноши на попытку социолога оценить здесь степень родительского патернализма может выглядеть весьма болезненной и категоричной — *«нет, только не это!»* И если уж **каждый четвертый** абитуриент технического вуза, по нашим данным, тем не менее признался в том, что **«я не согласен, но родители принуждают»**, то мы делаем особый акцент на полученных результатах и смеем предположить следующую причину наметившейся тенденции. *Известная девальвация массового экономического и юридического образования (и прежде всего их символического эквивалента — диплома-«корочки») вынуждает родителей ориентировать своих детей на получение образования более глубокого, более универсального и откровенно «более солидного»*. Будет ли выпускник технического вуза впоследствии работать на производстве по полученной специальности, для весьма значительной доли абитуриентов и их родителей (и прежде всего родителей, представляющих «неинженерные»

и «непроизводственные» сферы деятельности) соображения подобного рода откровенно отступают здесь на второй план. Главное — получить «добротное» образование и поступить в вуз, «где в принципе хорошо учат». Действительно, *«еще не начав» и «еще не приступив»*, о том, что по окончании технического вуза собираются работать на производстве по полученной специальности, заявили нам 61,6 % абитуриентов-юношей, остальные же — либо занимают выжидательную позицию и пока что еще не решили для себя, пойдут ли они инженерами на производство, иными словами, *свой реальный профессиональный выбор они сделают позже, уже по окончании вуза* (17,9 %), либо откровенно и уверенно заявили, что планируют получить универсальное и глубокое образование, но быть инженерами вовсе не собираются (20,5 %).

И тем не менее почему же все-таки большинство выпускников средних школ выбирают для себя нетехническое образование, и прежде всего гуманитарное? Вот что думают по этому поводу абитуриенты технического вуза, оценивая причины существующей явной диспропорции между техническим и нетехническим направлениями высшего образования в пользу последнего (табл. 4).

Составляя своего рода рейтинг-список факторов, сдерживающих профессиональный выбор технического вуза и технической специальности, мы бы выделили несколько блоков по степени их проявления и значимости.

Итак, **первый блок** связан с необходимостью серьезной довузовской (прежде всего физико-математической) подготовки, обеспечивающей успешное поступление в технический вуз и дальнейшее профессиональное обучение: по мнению наших респондентов, «учиться в техническом вузе намного сложнее, нежели в гуманитарном» (71,2 % юношей и 78,8 % девушек), между тем «большинство старшеклассников имеют пробелы в знаниях именно по физике или химии», выступающими в качестве профилирующих при поступлении в технический вуз (80,8 % юношей и 94,3 % девушек).



Таблица 4

**Мнение абитуриентов технического вуза о причинах предпочтения большинством старшеклассников гуманитарных вузов, а не технических, или почему большинство идет в гуманитарии, а не в технари? (процент оценивших тот или иной вариант ответами «Именно это» и «Пожалуй, это»)**

<b>Возможные причины</b>	<b>Юноши</b>	<b>Девушки</b>
Учиться на техническом факультете намного сложнее, чем на гуманитарном, и большинство идет по пути наименьшего сопротивления	71,2	78,8
Большинство старшеклассников имеют пробелы в знаниях по физике и химии, а потому и не сдают ЕГЭ в технический вуз	80,8	94,3
Профессия инженера на сегодняшний день малопрестижна, престижны лишь отдельные технические специальности	35,6	34,6
Большинство старшеклассников считают, что профессия инженера не позволяет сделать быструю карьеру и заметно улучшить материальное положение	47,9	51,0
Большинство старшеклассников имеют весьма отдаленные и смутные представления о технических специальностях и технике вообще	68,5	80,7
Фактическое отсутствие технических факультативов и технических кружков, где старшеклассники могли бы заниматься техническим творчеством, конструированием, моделированием и т. д.	56,8	59,6
Отсутствие в сегодняшней жизни, прежде всего среди родственников и знакомых, ярких конкретных примеров успешной инженерной карьеры, чтобы профессионализм дополнялся приличной зарплатой, престижем и т. п.	53,4	51,9
Родители и родственники сами не советуют поступать на техническую специальность, так как считают, что на этой работе карьеры не сделаешь и много не заработаешь	21,2	15,7
Старшеклассники ассоциируют производство с «допотопным» уровнем развития и тяжелыми условиями труда, имея весьма слабые представления о передовых технологиях и перспективных направлениях производства и техники	56,2	60,8
Школьные учителя не умеют интересно рассказывать о технических профессиях либо вообще не имеют представления о них	36,9	45,1
Отсутствие в старших классах факультативных спецкурсов, в интересной форме знакомящих подвинувших старшеклассников с мировым опытом развития техники	65,1	64,7
Отсутствие «раскрученных» сайтов, где бы в увлекательной форме рассказывалась и показывалась романтика технического творчества и передовых технологий	45,9	58,8

**Второй блок** сдерживающих факторов связан с пониженным уровнем общей осведомленности большинства нынешних старшеклассников (даже самых «продвинутых») о специфике промышленного производства и его отраслей, а также о мировых *инновационных* достижениях в области техники и технологий (в этом нам откровенно признались 68,5 % респондентов-юношей и 80,7 % респондентов-девушек), а также с отсутствием в школах технических факультативов, где бы заинтересованные старшеклассники могли бы комплексно («нефрагментарно» и «не вырывая из контекста») получать соответствующую информацию (65,1 % юношей и 64,7 % девушек).

**И только в третий по значимости блок** наши респонденты включили факторы, *традиционно и стереотипно* рассматривающиеся социумом как первостепенные и сдерживающие: отсутствие в сегодняшней жизни ярких примеров успешной инженерной карьеры (в оценке данного фактора-стереотипа мнения наших респондентов разделились ровно 50 на 50), аналогично (половина на половину) разделились мнения наших респондентов и в отношении довольно-таки устоявшегося стереотипа о том, что профессия инженера якобы «не позволяет сделать быструю карьеру и заметно улучшить материальное положение», а о распространенности в среде старшеклассников мнения о «малопрестижности» инженерной профессии нам заявили лишь 35,6 % юношей и 34,6 % девушек. Иными словами, в отношении сопровождающих профессиональный выбор социальных соображений (возможность карьерного роста, уровень социального статуса профессии, степень материального вознаграждения) в среде нынешних старшеклассников существует поляризация мнений: сегодняшние выпускники вновь начинают оценивать инженерные профессии как весьма престижные и предоставляющие реальную возможность эффективно устроиться в жизни и сделать успешную карьеру.

Итак, цепочка сдерживающих профессиональный выбор факторов в отношении поступления в технический вуз выглядит следующим образом:

- на первое место по значимости выходит наличие **качественной довузовской физико-математической подготовки**, обеспечивающей успешность дальнейшего обучения в техническом вузе;
- на второе место — уровень **общей осведомленности** о характере современного производства и специфике его отраслей, способность ориентироваться в спектре технических профессий хотя бы в первом приближении, наличие **инновационной и креативной составляющей** будущей профессии;
- лишь на третьем месте — **прагматические соображения**, связанные с возможностью карьерного роста, материального вознаграждения, социального престижа инженерных профессий и т. п.;
- на четвертое место отступают **возможные возражения со стороны родителей** (где-то на уровне 15–20 %), хотя, как нами было уже отмечено, общий вектор родительского влияния и семейных традиций в процессе профессионального выбора детьми технической специальности носит сегодня ярко выраженный положительный характер.

Таким образом, очерчивая **элитный сегмент** абитуриентов технического вуза, мы выделяем следующие его характеристики:

- выбор технической специальности по соображениям выхода на инновационные и креативные виды деятельности (72,6 % юношей и 52,9 % девушек);
- наличие базовой довузовской образовательной подготовки (прежде всего углубленного физико-математического образования), обеспечивающего способность глубокого и качественного овладения технической специальностью (51,4 % юношей и 47,1 % девушек, окончивших специализированные физико-математические классы средних школ);

- наличие эвристического интереса к выбранной профессии и желания ее освоить (47,3 % юношей и 54,9 % девушек);
- способность уже сейчас перспективно оценить свою возможность реализации профессиональных знаний в реальной производственной и социальной практике, превратив процесс получения необходимого для этого профессионального образования из самоцели в инструментальное средство, обеспечивающее успешный карьерный рост (29,5 % юношей и 26,9 % девушек рассматривающих выбранную профессию как свое призвание);
- наличие мотивации достижения, связанной с максимальной самореализацией как на этапе овладения профессией, так и на этапе практического применения полученных знаний (диагностировать наличие данного качества станет возможным уже на первых порах обучения в вузе).

Таким образом, шаг за шагом сужая границы элитного слоя, мы остановились на примерной отметке *25–30 % от общего числа абитуриентов технического вуза*. Сеем предположить, что данная граница, несмотря на ее условность, уже дает первоначальные ориентиры для дальнейшего комплексного исследования процесса формирования технической элиты.

## Глава 4

### **Развитие временной компетентности как одной из ключевых компетенции менеджера**

На сегодняшний день вопрос развития временной компетентности личности становится как никогда актуальным. Человек, стремящийся соответствовать требованиям современного общества, с каждым днем все больше ускоряет темп своей деятельности, старается, с одной стороны, выполнять любое дело с минимумом временных затрат, с другой стороны, не допускать ошибок. К сожалению, это удастся не каждому.

Наличие у человека временной компетентности является одним из условий социальной активности личности, определяет успешность деятельности человека, его психологическое здоровье и комфорт. Отсутствие данного показателя приводит к неэффективному взаимодействию, напряжению и в конечном счете к эмоциональному выгоранию человека<sup>27</sup>.

На сегодняшний день существует необходимость в комплексном изучении различных аспектов временной компетентности личности с целью учета и использования полученных результатов в программах коррекции и развития данного феномена.

Методологической основой исследования послужили субъектный подход к исследованию психики человека (К. А. Абульханова-Славская, А. В. Брушлинский, С. Л. Рубинштейн, А. В. Петровский и др.) и представления о функциональной структуре системы осознанной саморегуляции произвольной активности человека (О. А. Конопкин), авторская концепция индивидуального стиля саморегуляции (В. И. Моросанова), а также концепции временной компетентности О. В. Кузьминой, И. Я. Яксиной, А. К. Болотовой<sup>28</sup>.

Существует несколько подходов к определению понятия «временная компетентность». Многие исследователи рассматривают временную компетентность как набор различных обособленных характеристик.

С точки зрения А. К. Болотовой, временная компетентность означает адекватность временных восприятия (чувство времени) и навыки планирования времени, способность рационально перераспределять временные приоритеты и лимиты межличностного общения, не пренебрегать временем другого в межличностных отношениях, соблюдать принципы и правила временного

---

<sup>27</sup> См.: Абульханова-Славская К. А., Березина Т. Н. *Время личности и время жизни*. М., 2001. 215 с.

<sup>28</sup> См.: Конопкин О. А., Моросанова В. И. *Стилевые особенности саморегуляции деятельности* // *Вопр. психологии*. 1989. № 5. С. 142–154.

менеджмента, тайм-менеджмента, включая умение делегировать полномочия в социальных коммуникациях<sup>29</sup>.

Это способность устанавливать и поддерживать в течение определенного времени необходимые социальные контакты, умение расширять или сужать временные рамки общения, варьировать временное пространство общения в зависимости от ситуации<sup>30</sup>.

Временная компетентность предполагает высокий уровень развития следующих коммуникативных умений: адекватное чувство времени, конструирование временных лимитов общения, сужение или расширение временного пространства межличностного взаимодействия с учетом временных реалий, а также рациональное распределение приоритетов во времени<sup>31</sup>.

И. Я. Яксина определяет данное понятие с позиции взаимодействия. С ее точки зрения, «временная компетентность — это совокупность знаний и умений, связанных с адекватной оценкой единиц времени, конструированием временных лимитов общения, ощущением временного пространства взаимодействия, оптимальным построением взаимодействия во времени»<sup>32</sup>.

И. С. Калинин компетентность во времени рассматривает через факторы, позволяющие человеку выполнять запланированные дела и укладывать в заранее установленные сроки. К этим факторам временной компетентности он относит осознанность и упорядочивание личных целей, их гармоничная согласованность с целями близких людей и с целями организации; регулярное планирование собственного времени, письменная фиксация задач, сроков, ресурсов; умение делегировать; оптимальное соотношение работы и отдыха; постоянное совершенствование навыков самоорганизации; наличие твердой воли, самоконтроля, создание

---

<sup>29</sup> См.: Болотова А. К. Психология организации времени. М., 2012. 237 с.

<sup>30</sup> См.: Болотова А. К., Макарова И. В. Развитие временной компетентности в социально-психологическом тренинге. М., 2002. 160 с.

<sup>31</sup> Там же.

<sup>32</sup> Яксина И. Я. Содержание и социально-психологические особенности межличностного взаимодействия. М., 2007. 127 с.

схем внешнего контроля, способности преодолевать помехи, побеждать незапланированный хаос<sup>33</sup>.

С точки зрения К. Роджерса, временная компетентность может способствовать развитию коммуникативной компетентности, облегчая создание атмосферы понимания и принятия в ситуации «здесь и теперь» диалога-общения, оптимизировать развитие созидательной активности личности в настоящем и будущем<sup>34</sup>.

С точки зрения А. Маслоу, под компетентностью во времени понимается способность субъекта жить «настоящим», ощущать неразрывность прошлого, настоящего и будущего, то есть видеть свою жизнь целостной<sup>35</sup>.

Предложенные определения не отражают данное понятие односторонне, не вскрывают глубинные, сущностные характеристики. Временную компетентность необходимо рассматривать как интегральную характеристику, включающую не только совокупность знаний, умений, навыков, способностей, обеспечивающих продуктивную реализацию алгоритма деятельности во времени, но и систему внутренних, психологических параметров, которые существуют во внутреннем, когнитивном плане и не всегда четко фиксируются субъектом<sup>36</sup>.

Выше были рассмотрены различные подходы к определению компетентности во времени, большинство авторов определяют ее как определенную способность (А. Маслоу), другие — как набор факторов, позволяющих человеку выполнять запланированные дела, укладывать в заранее установленные сроки (С. И. Калинин), или факторов, способствующих развитию других видов компетентностей, в частности таких, как коммуникативная компетентность (К. Р. Роджерс), как компонент профессиональной компетентности

---

<sup>33</sup> См.: Калинин С. И. Тайм-менеджмент. СПб., 2010. 350 с.

<sup>34</sup> См.: Архангельский Г. А. Методика ТМ-диагностики. СПб., 2004. С. 125 с.

<sup>35</sup> См.: Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. М., 1999. 237 с.

<sup>36</sup> См.: Кузьмина О. В. Механизмы развития временной компетентности как условия социальной активности молодых специалистов // Образование в современном мире: проблемы миграции, управления и экономики, социального партнерства. Екатеринбург, 2009. С. 190–193.

(И. Я. Яксина, А. К. Болотова) или как личностную характеристику (О. В. Кузьмина).

Существует несколько подходов к определению компонентов временной компетентности.

О. В. Кузьмина под компонентами временной компетентности понимает сложное образование, внутреннего динамического ресурса, обеспечивающего деятельность, оказывающего влияние на ее результативность и включающего в себя ценностный, мотивационный, познавательный, рефлексивный и операционально-технический компоненты.

Ценностный компонент временной компетентности позволяет оценить установки, позиции личности относительно скоростных показателей, срока выполнения деятельности, насыщенности времени и временной организации в целом<sup>37</sup>.

Изучая данный компонент временной компетентности у испытуемых, можно выявить следующие временные ценности:

1. «Скорость — своевременность» — данная ценность характеризуется тем, что ее обладатель в первую очередь ценит скорость, темп выполнения работы. Важным условием для него является предоставление работы вовремя, без нарушения сроков и установленных графиков.
2. «Неспешность — своевременность» — данная ценность характеризуется тем, что ее обладатель ценит невысокую, умеренную скорость работы. В отличие от предыдущей, обладатель данной ценности в первую очередь ценит важность предоставления работы в срок.
3. «Скорость — несвоевременность» — данная ценность характеризуется тем, что ее обладатель ценит скорость, темп работы, однако не стремится к своевременности ее выполнения.
4. «Неспешность — несвоевременность» — данная ценность характеризуется тем, что ее обладатель ценит невысокую

---

<sup>37</sup> Там же.



скорость работы и наличие у него возможности переносить сроки завершения порученной деятельности.

Когнитивный компонент временной компетентности направлен на выявление особенностей знаний личности о приемах, техниках временной организации жизни и деятельности.

Изучая данный компонент временной компетентности можно увидеть четыре разновидности его проявления:

1. Интуитивное проявление когнитивного компонента временной компетентности — в данном случае человек хорошо организует свое время, при этом все приемы, которыми он пользуется для организации времени, являются неосознанными. Он не пользуется органайзерами, не производит осознанного четкого временного планирования, не занимается сознательным выделением приоритетов в делах. Эти действия он совершает на уровне интуиции.
2. Аналитическое проявление когнитивного компонента временной компетентности — в данном случае человек осознанно и целенаправленно применяет различные приемы организации времени. Он выделяет приоритеты в делах, ведет письменную фиксацию дел с указанием временных лимитов, адекватно оценивает свои способности при организации времени.
3. Смешанное проявление когнитивного компонента временной компетентности — в данном случае человек сочетает в себе как интуитивное планирование, так и аналитические навыки организации времени. Будучи склонным к интуитивному планированию, человек периодический прибегает к аналитическому типу планирования, в основном в ситуациях с временным дефицитом, а также в случае выполнения важного, значимого дела.
4. Отрицающее проявление когнитивного компонента временной компетентности — в данном случае человек не владеет никакими приемами организации собственного времени, не

стремится приобретать знания в этой области и отрицает необходимость в знаниях техник организации времени<sup>38</sup>.

Мотивационный компонент временной компетентности позволяет определить силу побуждения человека к временной организации.

Изучая данный компонент временной компетентности личности, можно увидеть три разновидности его проявления:

1. «Стремящийся» — человек мотивирован организовывать свое время и хочет овладеть эффективными технологиями ее организации.
2. «Неопределившийся» — человек периодически испытывает желание организовывать свое время или сомневается в необходимости овладения приемами ее организации.
3. «Отрицающий» — человек не согласен с необходимостью специальной организации своего времени. Для него планирование и распределение времени является ненужной тратой сил<sup>39</sup>.

Операционально-технологический компонент позволяет определить предпочитаемый и удобный для личности временной режим деятельности. Существует четыре временных режима деятельности: режим временного дефицита, режим четкой временной заданности, режим неопределенности во времени и режим временного избытка.

Изучая данный компонент временной компетентности личности, можно выделить пять разновидностей его проявления:

1. Оптимальный тип временного режима характерен для людей, одинаково эффективно работающих во всех четырех временных режимах.
2. Дефицитный тип временного режима характерен для людей, эффективно работающих в ситуации временного ограничения. Режим дефицита времени и временной заданности является для них мобилизирующим. Напротив, режим

---

<sup>38</sup> См.: Кузьмина О. В. Механизмы развития... С. 190–193.

<sup>39</sup> Там же.

избытка времени и временной неопределенности не стимулирует у них активность и творчество. В данных режимах у человека, относящегося к данной группе, имеется низкая мотивация к работе. Он часто временную неопределенность и избыток времени сводит к временному дефициту, и в нем успешно выстраивает свою деятельность.

3. Спокойный тип временного режима характерен для людей, которые эффективно работают в ситуациях временной неопределенности и избытка времени. Напротив, ситуации с заданным сроком и с дефицитом времени вызывают у него чувство дезорганизованности и тревоги.
4. Тревожный тип временного режима характерен для человека, который успешно работает во всех режимах, кроме ситуаций, связанных с временным дефицитом.
5. Неоптимальный тип временного режима характерен для человека, который не способен эффективно работать ни в одном временном режиме.

Рефлексивный компонент временной компетентности включает анализ деятельности на уровнях постановки цели, планирования использования времени и осуществления общего контроля времени. Данный компонент в свою структуру включает три субшкалы: рефлексия цели, рефлексия планирования, контроль времени<sup>40</sup>.

1. Субшкала «рефлексия цели» позволяет делить испытуемых на три группы: ставящих цели, периодически ставящих цели и не ставящих цели.
2. Субшкала «рефлексия планирования» позволяет делить испытуемых на три группы: стабильно осуществляющих планирование времени, периодический планирующих и не занимающихся планированием времени.
3. Субшкала «контроля времени» позволяет делить испытуемых на группы контролирующих, неконтролирующих, периодический контролирующих и неопределенных.

---

<sup>40</sup> См.: Кузьмина О. В. Механизмы развития... С. 190–193.

А. К. Болотова во временной компетентности рассматривает такие компоненты, как:

1. Конструирование проблемы во времени, постановка реальных временных целей.
2. Анализ ситуации во взаимодействии с партнером, создание творческой атмосферы поиска путей и реальных сроков ее решения.
3. Оптимальное построение взаимодействия во времени, сужение или расширение временных рамок.
4. Самоуправление в общении, мобильность в условиях дефицита времени и готовность к перераспределению и делегированию полномочий<sup>41</sup>.

С точки зрения А. К. Болотовой, одним из важнейших требований, предъявляемых к специалистам в области управленческой деятельности и менеджмента, является компетентность во времени — одна из ведущих составляющих коммуникативной компетентности и профессиональной компетентности личности<sup>42</sup>.

В рамках своих исследований А. К. Болотова связывает временную компетентность с такими личностными характеристиками, как уровень личностной тревожности, который, по ее мнению, приводит к увеличению ошибок в восприятии времени, следовательно, и к нарушению этико-психологических норм социальных взаимодействий (пунктуальность, отношение к чужому времени как к ценности). Согласно известной концепции восприятия времени Н. И. Моисеевой, у лиц с разной структурой ритма работоспособности жаворонки относятся к числу людей оптимистичных и деятельных, совы — тревожных, деятельных и философствующих<sup>43</sup>.

Б. И. Цукановым было установлено, что у каждого человека имеет место своя собственная оценка единиц времени, получившая

---

<sup>41</sup> См.: Болотова А. К., Макарова И. В. Развитие временной компетентности в социально-психологическом тренинге. М., 2002. 160 с.

<sup>42</sup> См.: Болотова А. К. Психология организации времени. М., 2012. 237 с.

<sup>43</sup> См.: Моисеева Н. И., Сысцев В. М. Временная среда и биологические ритмы. Л., 1984. 128 с.

название действительное настоящее. Психологический смысл этого заключается в том, что у каждого есть своеобразный индивидуальный шаг, измеряющий ход переживания индивидуального времени субъектом. Собственное значение времени ( $t$ ) индивида является жесткой психологической константой, которая в течение жизни не меняется. У одних это выражается в торопливости, тревожности, нетерпении, ощущении цейтнота, торопливости речедвигательных реакций, они постоянно жалуются на острую нехватку времени, поэтому весьма трудно налаживают социальные контакты. Другие никогда не испытывают дефицита времени, медлительны и неповоротливы, но в силу этого могут пренебрегать временем других, неконструктивно относиться к временному бюджету<sup>44</sup>.

Различное отношение ко времени находит свое объяснение в индивидуальном  $t$ -типе: 1) спешащие субъекты ( $t < 1,0^2$  с); 2) точные субъекты ( $t = 1,0^2$  с); 3) медлительные ( $t > 1,0^2$  с).

Способность человека действовать в уме может целенаправленно использоваться для обеспечения своевременности контролируемой спонтанности, являющейся важной характеристикой компетентного коммуникативного поведения. Одно из важнейших требований компетентности во времени — это умение правильно распоряжаться своим временем, что определяется рациональным распределением приоритетов во времени. Учиться эффективно использовать время следует начинать с выявления тех факторов, которые снижают продуктивность его распределения.

В настоящее время все эти тактики обучения получили название временной менеджмент и ориентированы на развитие временной компетентности в приемах организации деятельности и управления<sup>45</sup>.

О. В. Кузьмина рассматривает индивидуальную способность к регуляции времени как способность к планированию, к определению последовательности операций во времени, способность

---

<sup>44</sup> См.: Цуканов Б. И. Время в психике человека. Одесса, 2000. 250 с.

<sup>45</sup> См.: Болотова А. К., Макарова И. В. Развитие временной компетентности в социально-психологическом тренинге. 160 с.

сосредоточивать максимум напряжения, усилий в данный момент, сохранять психические резервы до конца осуществления деятельности, устанавливать психологически и объективно определенную ритмику формируется и воспитывается у личности как способность к регуляции времени<sup>46</sup>.

Такое понимание временной компетентности личности как одной из составляющих профессиональной компетентности в целом позволяет использовать временную компетентность в качестве одного из критериев профессиональной адаптированности человека.

Следовательно, «пространство» деятельности определенным образом организуется субъектом во времени. Выполнение профессиональной деятельности предполагает синхронизацию и встраивание личности в определенные пространственные и временные рамки<sup>47</sup>.

В профессиональной сфере у личности развивается способность к организации своего времени. Временная компетентность и навыки самоорганизации во времени в рамках профессиональной деятельности предполагают организацию временных параметров своего труда и личных занятий, включают планирование и учет производительности, скорости работы, периодичности интервалов и т. д.

Анализ взаимосвязи показателей временной компетентности личности в различные периоды профессиональной деятельности будущего специалиста и показатель профессиональной адаптированности также обосновывают представление о временной компетентности как составной части профессиональной компетентности личности.

Исходя из этого, временной фактор является одним из показателей адаптированности личности к своей профессии.

---

<sup>46</sup> См.: Кузьмина О. В. Механизмы развития временной компетентности как условия социальной активности молодых специалистов // Образование в современном мире: проблемы миграции, управления и экономики, социального партнерства. Екатеринбург, 2009. С. 190–193.

<sup>47</sup> См.: Болотова А. К. Психология организации времени. 237 с.

Следовательно, в этой связи временная компетентность выступает в качестве ведущей составляющей регуляционных возможностей, определяющих его успешную социализацию, включенность в деятельность и профессиональную адаптацию<sup>48</sup>.

С точки зрения К. А. Абульхановой-Славской, ценностное отношение человека ко времени может определяться степенью самоактуализации личности, одной из характеристик которой является компетентность личности во времени. Самореализованный человек более гармонично относится не только к ценности времени, но и к проблеме жизни и смерти. Он чувствует себя настолько солидарным со всем живущим, что для него безразлично, где начинается и где кончается отдельное. Самоактуализированная творческая индивидуальность имеет настолько богатый творческий мир (иногда заключающий целую Вселенную), что собственная жизнь и смерть, с точки зрения вечности, не представляются исключительно значимыми. Такой человек может пожертвовать жизнью, сжечь ее ради творчества или ради высших ценностей<sup>49</sup>.

В. И. Моросанова считает, что существует связь между саморегуляцией времени и деятельности как одной из основополагающих составляющих временной компетентности личности и акцентуацией характера. В ее исследованиях была доказана данная связь и были описаны стилевые особенности саморегуляции для двух из семи личностных типов с различной акцентуацией характера.

Гипертимная акцентуация характера: характеристика индивидуально-стилевых особенностей саморегуляции в учебной деятельности данных студентов хорошо соотносится с такими особенностями гипертимного характера, как ситуативность, неусидчивость, неорганизованность, быстрая реакция на происходящие события, готовность в них включиться и быстрое принятие решений в трудных ситуациях и т. д.

---

<sup>48</sup> См.: Болотова А. К., Макарова И. В. Развитие временной компетентности в социально-психологическом тренинге. 160 с.

<sup>49</sup> См.: Абульханова-Славская К. А., Березина Т. Н. Время личности и время жизни. М., 2001. 215 с.

Высокая развитость процессов моделирования и низкая функциональная сформированность регуляторного звена планирования характеризуют индивидуальный профиль у студентов гипертимной группы. Они не стремятся определить свои учебные перспективы на достаточно длительное время, занимаются нерегулярно, время от времени, руководствуясь требованиями момента. Сильной стороной гипертимно акцентуированных студентов является оперативность построения исполнительских программ учебных действий и гибкость их использования при подготовке к занятиям, во время ответа и выполнении учебных заданий. Данные студенты легко переключаются от одного вида учебной работы к другому, быстро включаются в учебную деятельность, легко перестраивают программы учебных действий. Проведенный корреляционный анализ позволяет предположить, что функциональная несформированность процессов планирования компенсируется особенностями регуляторного звена программирования. По-видимому, низкая осознанность учебных целей и неорганизованность поведения компенсируется за счет легкости и быстроты включения в учебную деятельность; непродуманность планов компенсируется за счет оперативности построения и перестройки программ учебных действий.

Высокая сформированность качества гибкости, низкий уровень функционирования процессов планирования и их компенсация особенностями развитого звена программирования приводит к выводу о соответствии организации индивидуально-стилевых особенностей саморегуляции испытуемых с гипертимной акцентуацией характера специфике оперативного стиля регуляции деятельности.

Циклоидная акцентуация характера. При корреляционном анализе показателей индивидуально-стилевых особенностей регуляторных процессов студентов циклоидного типа были обнаружены компенсаторные отношения между показателями звена планирования и программирования<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> См.: Моросанова В. И. Акцентуация характера и стиль саморегуляции у студентов // Псих. журнал. 2002. № 6. С. 146–157.



Уровень индивидуальной саморегуляции и развитость отдельных регуляторных функций взаимосвязаны с особенностями мотивационно-потребностной сферы. Существуют мотивационные тенденции, позитивно влияющие на развитость осознанной саморегуляции при высокой интеграции всех компонентов регуляторной системы. Положительно связаны с индивидуальным уровнем осознанной саморегуляции тенденции стойко стремиться к поставленным целям, агрессивность, а доминирование и автономность положительно связаны с развитостью регуляторной самостоятельности.

Отрицательно связан с общим уровнем саморегуляции показатель мотивации достижения. На первый взгляд, этот результат кажется парадоксальным, так как в литературе есть данные, что высокий уровень мотивации достижения способствует формированию эффективных стилей учебной и профессиональной деятельности.

Отрицательно связаны с общим уровнем саморегуляции также мотивационная тенденция, обозначаемая как склонность к чувству вины. Этот результат согласуется с представлениями о том, что иррациональные, негативные эмоции ухудшают способность управлять своими действиями, контролировать себя. При чем механизм влияния на общий уровень саморегуляции здесь иной — за счет нарушения процессов оценивания результатов действий (возможно, за счет изменения критичности) и моделирования значимых условий достижения (снижения адекватности этого процесса)<sup>51</sup>.

С точки зрения Ю. А. Грицаевой, существует связь между направленностью времени и самоотношением. В ее исследованиях было доказано, что позитивное самоотношение (проявляется в самоуважении, высокой самооценке, восприятии самого себя как хозяина собственной жизни, самопринятии, ожидании

---

<sup>51</sup> См.: Хекхаузен Х. Мотивация и мотивы. СПб., 2000. 242 с.

позитивных оценок от других и др.) взаимосвязано со следующими особенностями переживания времени:

- позитивное эмоциональное отношение ко времени, проявляющееся в восприятии прошлого, настоящего и будущего как приятного, беспредельного;
- восприятие настоящего и будущего как напряженного, насыщенного событиями, быстротекущего, организованного и т. д. (фактор напряженности времени);
- эмоциональное восприятие времени, а не рациональное или связанное с каким-либо действием<sup>52</sup>.

Также Ю. А. Грицаевой были выявлены следующие взаимосвязи между личностными чертами и особенностями восприятия времени: *Интеллектуальные характеристики*:

- склонность к абстрактному мышлению взаимосвязана с восприятием времени как напряженного, приятного и непрерывного;
- склонность к мечтательности (погруженность в себя) взаимосвязана с негативным эмоциональным восприятием настоящего и будущего, с восприятием настоящего как дискретного;
- радикализм связан с негативным отношением к прошлому и восприятием времени как дискретного.

*Коммуникативные характеристики*:

- неконформизм, независимость взаимосвязаны с восприятием настоящего как неприятного, неорганизованного, а также настоящего и будущего как дискретного;
- общительность, открытость взаимосвязаны с позитивными эмоциями по отношению к прошлому, восприятием его как насыщенного, с рациональной оценкой прошлого опыта, а также с восприятием настоящего как континуального.

---

<sup>52</sup> См.: Грицаева Ю. А. Взаимосвязь особенностей переживания времени с личностными особенностями в период взрослости. СПб., 2011. 136 с.

*Эмоциональные характеристики:*

- умение контролировать свои эмоции, сила воли способствуют континуальному восприятию будущего, тогда как низкий самоконтроль, импульсивность связаны с восприятием будущего как дискретного, сжатого;
- эмоциональная стабильность связана с восприятием прошлого и будущего как континуального;
- внутреннее напряжение, тревожность способствуют переживанию времени как быстротекущего, дискретного. Несентиментальность, самоуверенность, практичность связаны с восприятием прошлого как неприятного, а настоящего — как безграничного и насыщенного.

Осмысленность жизни (проявляется в наличии жизненных целей, восприятии жизни как продуктивной, удовлетворенности самореализацией, насыщенности смыслом самого процесса жизни, восприятии себя как способного контролировать свою жизнь<sup>53</sup>).

Выше были рассмотрены исследования, касающиеся связи и различий особенностей временной компетентности и саморегуляции времени и деятельности с различными личностными особенностями, в частности такими, как личностная тревожность, различные аспекты межличностного общения и коммуникативной компетентности, уровни профессиональной адаптированности, самоактуализации личности, акцентуации характера, самоотношения, с абстрактностью мышления, с осмысленностью жизни и т. д.

Нами была предпринята попытка комплексного изучения временной компетентности в зависимости от различных личностных характеристик, в частности таких, как самоотношение, самооценка и локус контроля. После проведенных исследований были получены следующие результаты.

Наиболее высокие показатели временной компетентности были выявлены у испытуемых с яркой выраженностью практически всех показателей самоотношения, в частности таких, как

---

<sup>53</sup> См.: *Грицаева Ю. А.* Взаимосвязь особенностей переживания времени с личностными особенностями в период взрослости...

глобальное самоотношение, самоуважение, отношение других, саморуководство, самоинтерес. Исключение составляет шкала самообвинения, где показатели временной компетентности на более высоком уровне встречаются при низком уровне проявления данного показателя. Исходя из вышесказанного, можно рекомендовать оптимизировать все показатели самоотношения, повышая их до оптимального уровня, исключая показатель самообвинения; данный показатель самоотношения желательно понижать до оптимального уровня.

Для испытуемых с яркой выраженностью показателей самоотношения ситуация с временным избытком является неприемлемой и выступает в качестве дезорганизующей, а ситуация с временным дефицитом более приемлема. Можно рекомендовать более четко ставить цели и временные ограничения для их эффективного достижения.

Наиболее высокие показатели временной компетентности были выявлены у лиц с интернальным локусом контроля. Поэтому можно рекомендовать обращать внимание на данный показатель когнитивной ориентации при оптимизации показателей временной компетентности. Также рекомендуется создавать условия временной заданности и временной определенности с целью более эффективного достижения заданных целей.

Наиболее высокие показатели временной компетентности были выявлены у испытуемых с адекватной самооценкой и высоким уровнем притязаний практически по всем показателям, соответственно, можно рекомендовать обращать внимание на оптимизацию данных показателей при развитии временной компетентности.

Для испытуемых с адекватной самооценкой более приемлемым условием работы является ситуация с временной определенностью, а ситуация с дефицитом времени выступает в качестве дезорганизующей. Можно рекомендовать определять сроки выполняемых работ и не доводить время до состояния дефицита.

Для испытуемых с высоким уровнем притязаний ситуация с избытком времени является неприемлемой и выступает

в качестве дезорганизующей. Поэтому можно рекомендовать более четко ставить цели и определять время их выполнения с целью более эффективной организации времени.

Полученный материал можно использовать при разработке социально-психологических тренингов и программ коррекции временной компетентности личности.

Предполагается, что, оптимизируя определенные личностные характеристики (в рамках социально-психологических тренингов), в частности такие, как самоотношение, самооценка, мотивация достижения успеха или избегания неудач, локус контроля и т. д., можно добиться улучшения показателей временной компетентности личности. В процессе исследования были доказаны различия в проявлении данных показателей в зависимости от уровня временной компетентности личности.

В итоге можно сделать вывод, что нами были проанализированы различные точки зрения, касаемые определения понятия временной компетентности личности; различные подходы к изучению компонентов временной компетентности личности; степень проявления личностных качеств, в частности таких, как самоотношение, самооценка и локус контроля, влияющих на уровень временной компетентности личности.

## Раздел 2

# УДЕРЖАНИЕ РЫНКА КАК ЗАЛОГ СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Глава 5

## Доверие как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности

Доверие — важный фактор формирования системы деловых отношений и базовая ценность взаимодействия в предпринимательской среде, характеризующаяся отсутствием транзакционных издержек, способствующая устойчивости трудовой деятельности и повышению предпринимательской активности в современных условиях неопределенности. Зарубежные эмпирические исследования показывают, что широкий радиус доверия приводит к формированию высокого уровня общественного капитала, к мобилизации ресурсов во всех слоях общества, с целью инвестиций в развитие<sup>54</sup>. Формирование институциональной среды малого бизнеса, позволяющее актуализировать доверие в деловой предпринимательской среде, может стать одним из факторов преодоления проблем развития экономики текущего периода.

Кризисные явления в хозяйственной сфере актуализируют важное свойство любой предпринимательской деятельности — ее

---

<sup>54</sup> См.: *Chen M. C.* America's Declining Social Capital // *J. of Democracy*. 1995. № 7. P. 65–66 ; *Lewicicky R. J., Stetevenson M., Bunker B. B.* Components of interpersonal trust: instrument development and differences across relationships. L.: Ohio — WPS, 1997. P. 245 ; *Gambetta D.* Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. L., 1998. P. 86 ; *Granovetter M. S.* Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // *American J. of Sociology*. 1985. № 3. P. 48–54 ; *Keynes J. M.* The General Theory of Employment, Interest and Money // *The Quarterly J. of Economics*. 1987. № 9. P. 48–51.

рискованный характер. Особенно актуальным это свойство является для малого предпринимательства, поскольку оно имеют ограниченное число возможностей компенсировать риски. Поэтому важными оказываются те факторы, которые могут быть использованы ими для гарантии устойчивости своей трудовой деятельности в условиях неопределенности. Доверие является одним из таких факторов, помогающим предпринимателю реализовывать хозяйственную деятельность, не проблематизируя отдельные ситуации, связанные с возможностью некорректного поведения партнера. Доверие снижает издержки, связанные с необходимостью контроля, и способствует росту коммуникационных связей, инвестиционной привлекательности бизнеса и увеличению оборотного капитала предприятий. Доверие присутствует при заключении сделок и оказывает влияние не только на принятие решения сторонами о выполнении обязательств при подписании бизнес-договоров, но и на их дальнейшее эффективное исполнение и может быть отнесено к «нематериальным» экономическим ресурсам бизнеса.

Результаты исследовательских проектов<sup>55</sup>, посвященных изучению факторов, влияющих на уровень доверия между бизнес-партнерами, позволяют оценить доверие как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности и сделать выводы о роли доверия в сложившейся экономической ситуации.

---

<sup>55</sup> 1. Ноябрь–декабрь 2014 г., онлайн-опрос «Доверительные отношения как фактор повышения экономических результатов предпринимательской деятельности» (Екатеринбург, Заречный, Асбест, Нижний Тагил). Квотная выборка. N = 75.

2. Ноябрь–февраль 2014 г. стандартизированное анкетирование населения Екатеринбурга, «Доверие как фактор выбора на потребительском рынке». N = 128.

3. Декабрь 2014 — март 2015 г., глубинные интервью будущих предпринимателей (в том числе, студентов из Германии, Чехии, Турции). N = 26.

4. Март–июнь 2015 г., 3 фокус-группы студентов-выпускников экономических специальностей Уральского федерального университета им. первого президента России Б. Н. Ельцина.

5. Вторичный анализ (анализ документов, экспертных оценок и разработок, статистических данных). N = 209 единиц наблюдения.

Предприниматель выступает основным субъектом предпринимательства. Он организует процесс хозяйственной деятельности, обеспечивает взаимодействие факторов производства. Именно предприниматель принимает решения о продолжении деловых отношений с партнерами по бизнесу или их прекращении. В России среднестатистическим предпринимателем является мужчина от 28 до 45 лет, имеющий минимум одно высшее образование. Как правило, к этому возрасту уже накапливается достаточный стартовый капитал для реализации своих планов. Большинство начинающих предпринимателей привлекают в работу родственников, друзей и знакомых, пытаясь тем самым обезопасить себя. Только 10 % фирм используют заемный капитал, а 90 % фирм организуется на сбережения владельца.

В российской предпринимательской среде доверие тесно сопряжено с понятиями «выгода», «риски», «зависимость». Оно является прямым следствием оценки связи вероятного риска и возможной выгоды от решения о доверии. Опрошенные респонденты выделяли следующие риски, сопряженные с доверием:

- «риск, что партнеры поступят не так как ожидается»;
- «риск того, что партнер не оправдает доверия»;
- «риск “измены” со стороны партнера»;
- «риск в ситуации, когда доверяется нечто “ценное”».

78 % опрошенных предпринимателей, отвечая на вопрос: «Важно ли доверие в экономике в целом?» — отметили, что доверие в экономике важно, однако имели место быть и такие пояснения: «если моя работа связана напрямую с финансами»; «если имеете крупный бизнес»; «важно, если имеются сбережения или счета в банке».

Большинство ответивших респондентов связывали понятие доверие с честностью, статусом. Некоторые определяли доверие как: «возможность положиться на человека, понимание его целей и мотивов совместной деятельности»; «это то, когда контракт не имеет значения»; «можешь обратиться к партнеру с любой просьбой и быть уверенным, что он поможет».



Что касается важности доверия в предпринимательской деятельности, то 98 % ответили утвердительно, при этом 67 % указали на взаимосвязь между доверием и оптимизацией временных затрат, длительностью партнерских отношений. По мнению респондентов, доверие выступает одним из главных механизмов регулирования взаимоотношений в бизнесе, обеспечивая беспроблемные связи участников рынка. Без доверия невозможно развитие социальных связей. Постоянное регулирование и контроль за происходящим влечет за собой издержки в бизнесе. А они, в свою очередь, влияют на эффективность ведения малого бизнеса. Установлена зависимость между доверием и ростом маржи. Важным является установка данной связи, так как взаимодействие, основанное на доверии, необходимо измерять количественно. В нынешних условиях российской экономики это довольно сложно, так как не разработан комплексный и универсальный метод оценки доверия в бизнес-среде.

В целевую выборку попали 53 % предпринимателей-женщин и 47 % предпринимателей-мужчин. Проведенное исследование показало, что самым важным на данный период времени для начинающих предпринимателей являются репутация — 89 %, карьера — 62 %. Тогда как предприниматели с большим опытом работы (более 5 лет) на первое место поставили материальную обеспеченность (74 %), на второе — доверительные взаимоотношения (72 %) и на третье — репутацию (58 %). Различие между предпринимателями-женщинами и предпринимателями-мужчинами важно, так как первые больше склонны опираться на доверие в бизнес-отношениях.

Среди бизнесменов, давно занимающихся предпринимательским бизнесом (более 8 лет), доверие не рассматривается как важный фактор функционирования экономики. Они больше ссылались на контракты и договоры, что неудивительно для российской предпринимательской среды.

Применение методики межличностного доверия<sup>56</sup> для оценки наиболее значимых факторов доверия к бизнес-партнеру предприниматели отметили (ранжированный ряд):

- «мы знакомы давно»;
- «мы отлично ладим»;
- «я знаю наперед, что он сделает».

В глубинном интервью на вопрос о взаимосвязи между доверием и временем начинающий предприниматель высказал мнение о том, что «...на начальных стадиях построения взаимоотношений не следует полагаться только на доверие. Доверие приходит позже, ему предшествует процесс создания доверительных отношений»<sup>57</sup>.

Таким образом, чем больше времени знаком партнер по бизнесу, тем больше вероятность, что при выборе между ним и новым партнером предпочтение будет отдано ранее уже знакомому, не учитывая при этом финансовые потери.

На вопрос: «Возможно ли довериться человеку на все сто процентов?» — 94 % опрошенных респондентов отвечали: «Никто не может довериться кому-то на все сто процентов», что свидетельствует об осторожности и рациональности мышления российских предпринимателей. Доверие человека к каким-либо действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных суждений о добросовестности, искренности и правильности, а с другой — от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей.

Наряду с позитивной оценкой важности доверия в бизнесе на уровне единичных высказываний встречались и такие ответы: «не задумывался о важности доверия»; «зачем выстраивать доверительные отношения, если есть контракты». Для таких предпринимателей более значимым фактором является использование формализованных инструментов предпринимательской деятельности, несмотря на то, что формальные соглашения не способны

---

<sup>56</sup> См.: Lewicicky R. J., Stetevenson M., Bunker B. B. Components of interpersonal trust: instrument development and differences across relationships. L., 1997. P. 245.

<sup>57</sup> Март 2015, Екатеринбург.

обеспечить должный уровень определенности, который возникает в партнерстве, построенном на доверии.

Проведенные исследования позволяют выявить факторы, способствующие укреплению и разрушению доверия в предпринимательской среде, представленные в виде ответов респондентов (табл. 5).

*Таблица 5*

**Факторы, способствующие укреплению и разрушению доверия**

<b>Факторы</b>	
<b>Укрепляющие доверие</b>	<b>Разрушающие доверие</b>
Прозрачность бизнеса	Засекреченность бизнеса, сокрытие негативных факторов
Коммуникации вне бизнеса	Отсутствие коммуникаций вне бизнеса
Общие цели	Нет целей
Надежность	Невыполнение обязательств

Прозрачность или открытость имеет прямое отношение к доверию в предпринимательстве. Респонденты в ходе исследования аргументировали свои ответы тем, что система раскрытия информации необходима для того, чтобы участники рынка принимали решения, основываясь на оценке реальных фактов, а не опирались на догадки и слухи. Особое значение в раскрытии информации респонденты отмечали относительно ресурсов фирмы (финансовые, материальные, трудовые) и производства и реализации.

Еще одним из факторов, способствующих установлению доверительных отношений, являются встречи в неформальной обстановке. Такие коммуникации вне бизнеса позволяют глубже понять личностные качества и ценностные ориентиры партнеров.

Не менее важным в формировании доверия являются общность целей и надежность и честность со стороны обоих партнеров.

В качестве значимых факторов, определяющих уровень доверия, выступают возраст и образование. Проведенное исследование показало, что опрошенные будущие предприниматели-респонденты и респонденты-бизнесмены, имеющие профессию (среднее специальное или высшее образование), демонстрируют более высокий уровень доверия в сравнении с теми, кто имеет неполное высшее образование (рис. 6).

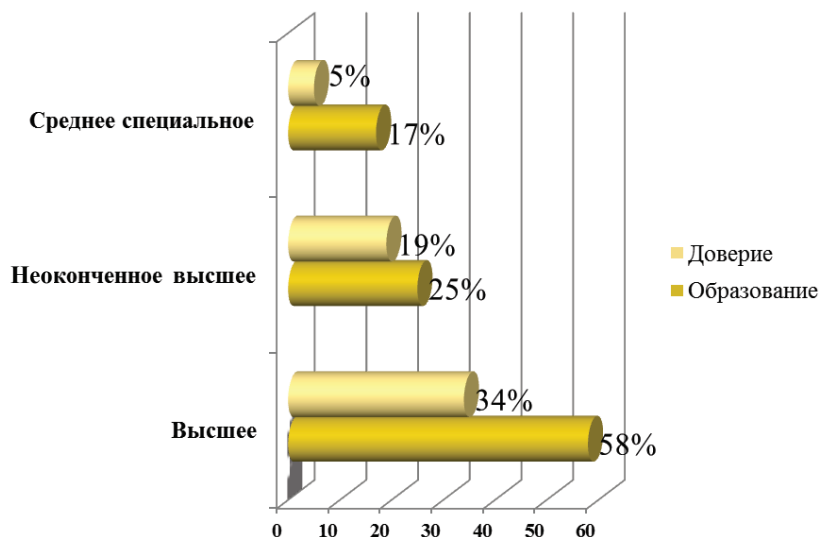


Рис. 6. Доверие к бизнесу в зависимости от образовательного статуса, %

Полученные данные можно объяснить тем, что приобретение профессии уменьшает степень неопределенности и, как следствие, повышает уровень доверия.

Зависимость доверия от возраста не так прямолинейна, как в случае с образованием. С одной стороны, уровень доверия уменьшается с увеличением возраста опрошенных респондентов, с другой стороны, среди предпринимателей-респондентов, возраст которых от 18 лет до 30, зафиксирован наибольший уровень недоверия к контрагентам и частному бизнесу вообще.

Проанализировав ответы респондентов на вопрос: «Перечислите три основных качества присущие компании, с которой Вы заключили договор, соглашение, за последний год», — выяснилось, что наиболее часто повторяющимися качествами являются «репутация», «открытая политика ведения бизнеса» и «налаженные коммуникативные связи».

Благодаря квотированной выборке в исследовании удалось сопоставить поведения фирм в зависимости от сферы их хозяйствования. Так, для предпринимателей, занимающихся розничной торговлей, особенно важным является установление «строгих» контрактов с поставщиками, которые основываются на стремлении выполнять обязательства в срок и получать общую выгоду от совместного партнерства. Тогда как предприниматели, реализующие свою трудовую деятельность в сфере услуг, особое внимание уделяют важности построения «человеческих отношений», ориентированное как на потребителей, так и на партнеров по бизнесу.

Критериями недоверия в межличностных отношениях стали такие характеристики, как хитрость — 78 %, непредсказуемость — 67 %, неорганизованность — 63 % (рис. 7).

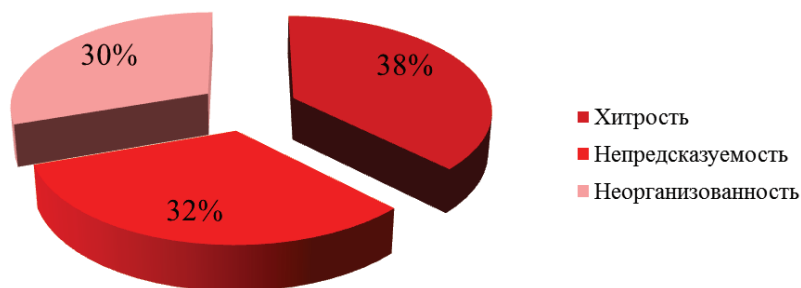


Рис. 7. Критерии межличностного недоверия в бизнесе, %

Критериями снижения доверия в предпринимательстве являются снижение качества предоставляемой продукции/услуг — 43 %, повышение цен — 57 % (рис. 8).

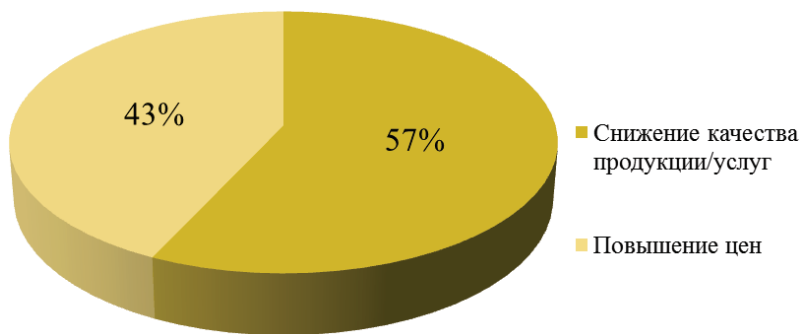


Рис. 8. Критерии недоверия в бизнесе, %

Для наибольшей достоверности ответов относительно качеств и критериев успешности развития доверия между взаимодействующими сторонами респондентам был задан вопрос, касающийся факторов доверия. Основными факторами, определяющими развитие доверия между взаимодействующими сторонами, являются:

- деловая репутация — 17,8 %;
- исполнение договорных обязательств — 14,29 %;
- предоставление информации — 11,31 %;
- а также уровень личных отношений — 10,33 %;
- готовность партнера взять на себя финансовые риски — 7,84 % (рис. 9).

Доверительные отношения выгодны обеим взаимодействующим сторонам. Кредит доверия работает в том и в другом направлениях. Компании с незапятнанной деловой репутацией, имеющие открытую политику ведения бизнеса и добросовестно выполняющие свои обязательства, будут иметь более высокий уровень доверия, а значит, и наибольшее преимущество перед остальными компаниями. Отсутствие доверия лишает бизнес-партнеров уверенности в добросовестности выполнении обязательств. Нарастание неуверенности тормозит предпринимательскую активность. Российские компании для минимизации риска и неопределенности вынуждены тратить время на заключение соглашения и контроль выполнения обязательств по контракту.

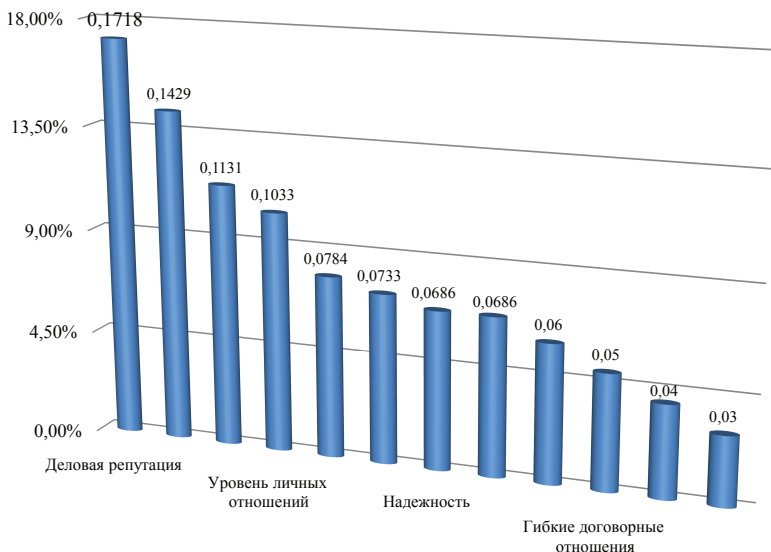


Рис. 9. Факторы доверительных отношений между предпринимателями (% к числу ответивших)

На основании оценки вышеперечисленных факторов выведем дифференциальный коэффициент доверительности и проранжируем в порядке возрастания значимости (табл. 6).

На основании предложенного набора факторов и их весов предлагалось оценить интегральный коэффициент доверительности между бизнес-партнерами. Максимальный коэффициент — 1 свидетельствует о полном доверии, который достижим только в ситуации, когда фирма обладает позитивной репутацией, когда выполняются все взаимные обязательства и информация полностью раскрыта. А минимальный коэффициент доверия, стремящийся к нулю, исходя из определения коэффициента доверительности, будет сигнализировать о том, что имидж фирмы выполняет обратную функцию, присутствует распыленность в сферах обслуживания и видов деятельности.

Таблица 6

**Факторы модели расчета коэффициент доверительности  
при оценке доверительных отношений между бизнес-партнерами  
(внешние контрагенты). Вес от 0 до 1**

Детерминант доверия	Вес
Деловая репутация	1
Выполнение взаимных обязательств	1
Предоставление информации	1
Длительный срок совместной работы	0,75
Предоставление финансовых льгот	0,75
Высокое качество обслуживания	0,75
Надежность	0,75
Имидж	0,5
Уровень личных отношений	0,5
Гибкие договорные отношения	0,25

В ходе нашего исследования респондентам был задан вопрос: «Куда бы Вы предпочли вкладывать инвестиции: в российские компании или за рубеж?» Большинство опрошенных предпринимателей инвестировали бы за границу — 72 %, страной-лидером по уровню доверия стал Китай — 43 % (рис. 10). В китайских партнерах опрошенные предприниматели больше всего ценят прозрачность ведения бизнеса — 81 % и лишь 19 % отмечают такой фактор, как прибыль.

В Соединенные Штаты Америки инвестировали бы 28 % опрошенных респондентов, в Германию — 17 %. Только 13 % опрошенных предпринимателей отдали свое предпочтение России. Нежелание инвестировать в национальную экономику опрошенные предприниматели аргументировали такими высказываниями: «российские компании ведут нечестную «игру», «Россия в самом хвосте». Респонденты отмечали влияние негативных рейтингов и результатов исследований деятельности российских компаний.



Для формирования репутации российских компаний особое значение имеют мнения независимых ученых или экспертов (рис. 11). Им доверяют 75 % опрошенных. В наименьшей степени предприниматели формируют мнение о компании на основе высказываний госчиновников — представителей регулирующих органов — 27 %, сотрудников компании и представителей неправительственных организаций по 33 %.

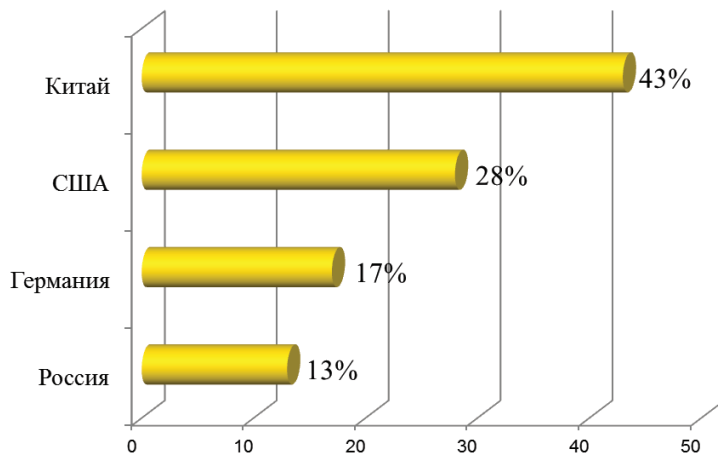


Рис. 10. Инвестиционные предпочтения, %



Рис. 11. Источники формирования репутации российских фирм, %

На вопрос о предпочтении хранения денег 67 % выбирают инвестиционные проекты (рис. 12), 42 % опрошенных респондентов ответили, что держат деньги в банке, а другие 8 % заявили, что хранят деньги дома. Анализ данных проведенного исследования относительно вопроса о наиболее высокодоходном вложении денег показал, что большинство респондентов предпочли бы вложить деньги в недвижимость — 64 %. Самым низкодоходным вложением, по результатам исследования, определены банковские счета — 36 %.

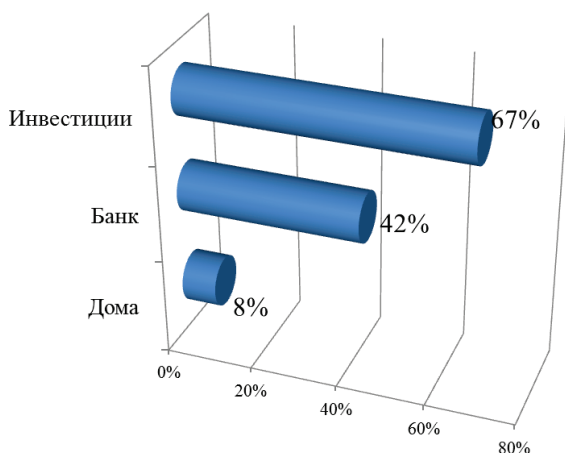


Рис. 12. Предпочтения респондентов в выборе места для хранения сбережений, %

На вопрос: «Если Вам понадобится крупная сумма денег, что Вы скорее всего предпримите?» — 75 % респондентов ответили, что возьмут в долг у родственников, друзей и знакомых и 76 % возьмут кредит в банке.

Нами был проведен опрос среди иностранных преподавателей и студентов из Франции, Германии, Америки, Чехии, Турции о страновом предпочтении ведения бизнеса.

Респондентам предлагалось проранжировать причины, по которым они хотят развивать партнерство с российскими фирмами (рис. 13). По результатам проведенного исследования большим преимуществом является доступ к энергетическим — 39 %, финансовым ресурсам — 23 %, а также к технологическим возможностям — 25 %. Самым низкооцениваемым фактором является профессиональная квалификация персонала 13 %.

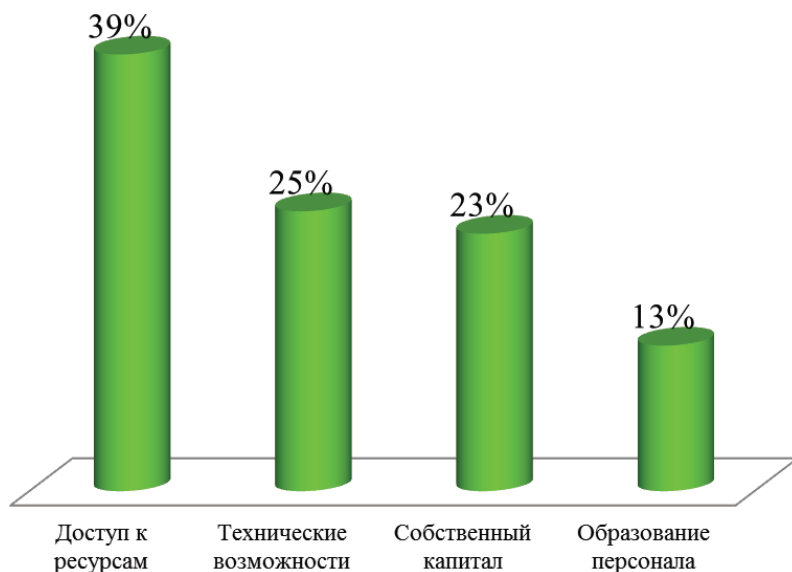


Рис. 13. Привлекательность российских компаний для иностранцев, %

По мнению иностранцев, плюсами ведения бизнеса в России являются:

- «существуют огромные возможности. В России компании делают деньги»;
- «высокий потенциал страны для развития бизнеса. Большое население». Среди минусов:
- «главная проблема России — доминирование государства. Барьеры для бизнеса создаются чиновниками»;
- «проблема не в разности менталитетов, а в коррупции»;

- «высокие ставки по кредитам не дают компаниям активно развиваться»;
- «в России нефть и коррупция».

Опрос Economist Intelligence Unit (аналитическое подразделение британского журнала Economist), проведенный в 2014 г., среди 195 зарубежных топ-менеджеров крупных компаний, показал, что иностранные руководители испытывают «смешанные впечатления» от российских партнеров<sup>58</sup>. С одной стороны, партнерство в 74 % случаев оправдало ожидания, с другой — при возможности выбора респонденты предпочли бы иметь дело с китайскими предпринимателями, а не с россиянами. Основные препятствия для работы с российскими партнерами — административные барьеры (32 %), коррупция (28 %). Также иностранцы жалуются на неэффективное руководство, непрозрачные юридические процедуры и постоянные срывы сроков.

Исследуя доверие в разных сферах жизнедеятельности человека, важно было определить степень важности доверия к общественным институтам. Результаты проведенного исследования показали, что доверие является определяющим фактором в сферах недвижимости (98 %) и здравоохранения (96 %) (рис. 14). Полученные данные можно объяснить тем, что вышеперечисленные области обладают высокой степенью риска, связанного как с угрозой для здоровья — в сфере здравоохранительных услуг, так и с потерей денег — в сфере недвижимости. 89 % опрошенных считают, что доверие к правительству РФ необходимо. Для 76 % опрошенных доверие выступает в качестве фактора потребительского поведения, влияющего на выбор продуктов питания. В сфере одежды и обуви доверительный фактор важен для 66 % ответивших респондентов.

Определив степень важности доверия к общественным институтам, интересным представляется сравнить с реальным уровнем доверия к этим самым общественным институтам (рис. 15).

---

<sup>58</sup> Economist Intelligence Unit (аналитическое подразделение британского журнала Economist). URL: <http://www.eiu.com/home.aspx>

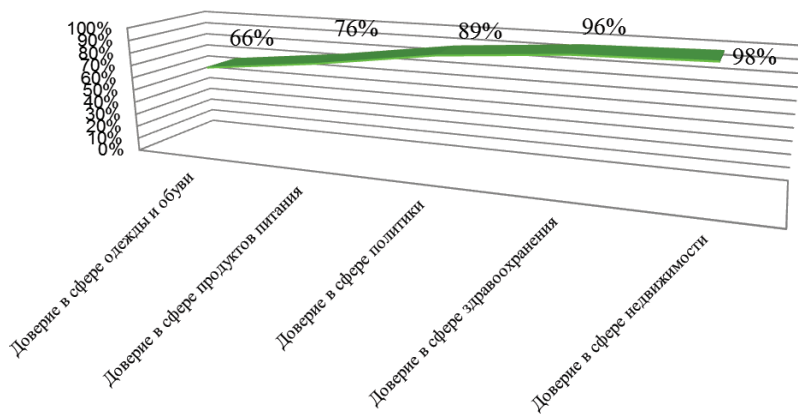


Рис. 14. Степень важности доверия к общественным институтам, %

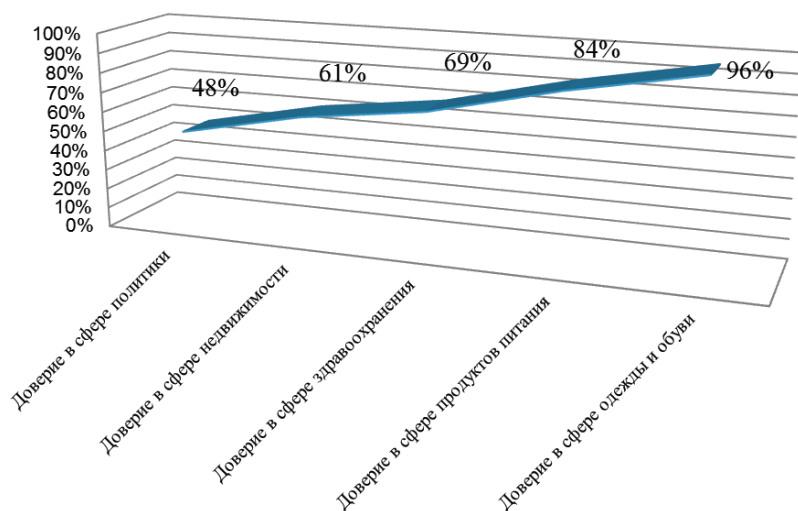


Рис. 15. Уровень доверия к общественным институтам, %

Так, 96 % респондентов безоговорочно доверяют сфере одежды и обуви. Следующим по уровню доверия находится сфера продуктов питания, ей доверяют 84 % респондентов. Ответившие респонденты предпочтение отдают российскому мясу и молочным

продуктам. 61 % респондентов доверительно относятся к медицинской сфере и чуть меньше 61 % доверяют сфере недвижимости. Среди абсолютных аутсайдеров оказалась политическая сфера.

В заключение респондентам предлагалось ответить на вопросы: «Зависит ли доверие от внешних характеристик человека?», «Одежда?», «Умение себя преподнести?» Так, 73 % ответивших мужчин-предпринимателей и 35 % женщин-предпринимателей отметили, что внешние качества влияют на первое впечатление, однако к доверию они не имеют никакого отношения. С опрятно одетым человеком приятно вести диалог. 56 % ответивших предпринимателей напыщенный и вызывающий внешний вид связывают с хитростью и обманом: «такой человек пытается отвлечь внимание от сути», «пустить пыль в глаза». Декларируя важность доверия в деловых отношениях, российские предприниматели зачастую не рассматривают доверительные отношения как ресурс, облегчающий и стимулирующий партнерское взаимодействие.

По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

Доверие — актуальный нематериальный ресурс предпринимательской фирмы. Источники формирования доверия между бизнес-партнерами в сфере малого бизнеса:

- позитивная репутация, способствующая повышению уровня доверия со стороны бизнес-партнеров;
- коммуникация вне бизнеса. «Встречи без галстуков» являются основами для построения аффективного типа доверия между бизнес-партнерами, так как в ходе проведенного исследования мы установили важность для российских предпринимателей контрактов и договоров.

Отсутствие доверия лишает российских бизнес-партнеров уверенности в добросовестности выполнении обязательств. Нарастание неуверенности тормозит предпринимательскую активность. При высоком уровне доверия к фирме развивается большое количество социальных контактов. А это позволяет, в свою

очередь, легче и шире продвигать товар или услугу. Фирма с такими положительными качествами, как незапятнанная деловая репутация, открытая политика ведения бизнеса, добросовестное выполнение обязательств, будет иметь более высокий уровень доверия к себе, а значит, и повышать устойчивость компании в условиях современных неопределенностей. Доверие между взаимодействующими сторонами не может возникнуть на пустом месте. Для того чтобы рос бизнес, ему постоянно нужен рост доверия. Доверие делает бизнес рентабельным.

Укрепление доверия между экономическими партнерами важно для уменьшения проблем как в бизнесе, так и в личных взаимоотношениях. Источниками формирования доверия между бизнес-партнерами является уверенность в том, что партнер поступит в соответствии с ожиданиями контрагента.

Доверие, по мнению предпринимателей, делает фирму, с одной стороны, уязвимой, но с другой — без нее невозможно создать сплоченные партнерские отношения. Доверие в бизнес-среде дает следующие преференции:

- наличие взаимной выгоды, которая является одной из совместных целей или задач;
- длительность партнерских связей есть один из важнейших факторов, оказывающих влияние на установление уровня доверия в предпринимательской среде;
- устойчивость партнерских связей. Доверие, основанное на личных связях, особенно важно.

Таким образом, развивается оптимальный уровень доверия, обеспечивающий корреляцию между увеличением эффективности совместной работы и уменьшением деловой стоимости.

Российская предпринимательская культура еще не перешла на уровень восприятия доверия как ресурса, облегчающего и стимулирующего партнерское взаимодействие, и важным принципом установления доверия между российскими предпринимателями является формализованные, юридические отношения.

Для укрепления доверия между бизнес-партнерами необходимо сформулировать общую миссию партнерства. Также необходимо разработать структуру отношений, учитывающую:

- развитие системы обмена информацией, широкое использование коммуникационных систем;
- возможность каждого выражать свои интересы и влияние на принятие решений;
- двухсторонняя добросовестность в выполнении обязательств;
- четкая обратная связь.

Необходимо разработать законодательную структуру отношений, которая поможет минимизировать риски, связанные с доверием, и устранить неопределенность, что способствует укреплению доверия.

Механизм влияния доверия на предпринимательскую деятельность заключается в том, что партнеры добровольно ограничивают свою свободу действий, что дает возможность планировать общую деятельность.

Таким образом, в современных условиях доверительные взаимоотношения являются важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей.

Доверие между объектами (менеджерами) и субъектами управления (работниками) в настоящее время становится все более значимым показателем риска в корпоративной структуре. То есть без оценки данного показателя невозможно успешное ведение и развитие бизнеса, поскольку недоверие работников к менеджменту компании (или наоборот) приводит к тому, что снижаются экономических показатели фирмы. Доверие в настоящее время становится решающим фактором успешности предпринимательской и хозяйственной деятельности.



## Глава 6

### **Потребительское поведение в фокусе современных экономических и социальных исследований: от мировых трендов к региональной специфике**

Современная экономическая ситуация в России ставит перед исследователями проблему ревизии методологических подходов к анализу потребительского поведения человека. Учет трансформационных сдвигов в аналитике потребительского поведения: от классической к поведенческой экономике, а также введение новых исследовательских маркеров (социокультурные и институциональные) позволят составить более полный портрет российского потребителя.

#### **Поведение потребителей в классической экономической теории**

Первые идеи, связанные с изучением поведения людей в качестве потребителей, появились в рамках классической экономической теории.

Потребитель как объект исследования впервые был рассмотрен в фундаментальном труде А. Смита (1723–1790) «Исследование о природе и причинах богатства народов»<sup>59</sup>. В его понимании «экономический человек» — это субъект ведомый «невидимой рукой» к личному и общественному благу. Это автономный индивид, движимый двумя природными мотивами, — своекорыстным интересом и склонностью к обмену. Необходимо отметить, что в конце XVIII в. идея экономического человека, руководимого собственным интересом, была очень популярна, но сформулировал ее именно А. Смит.

А. Смит выделял следующие свойства экономического человека:

1) экономический человек склонен обменивать один предмет на другой;

---

<sup>59</sup> См.: Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1997. 255 с.

2) экономическому человеку присущ собственный интерес, эгоизм, стремление улучшить свое положение<sup>60</sup>.

«Номо Економісис» выступает как логически стройная, но в то же время довольно абстрактная модель, описывающая частный случай реального человеческого поведения.

Основные характеристики экономического человека были дополнены Д. Рикардо и окончательно оформлены представителями маржинализма<sup>61</sup>.

Внимание маржиналистов было сконцентрировано на понимании причин экономических решений человека. В их работах мы видим первую серьезную попытку привлечь психологию в область экономики. В качестве предмета рассмотрения они выбрали отношения человека и товара, но не в процессе производства, а в процессе потребления. Особое внимание маржиналисты уделяли мотивам поведения, связываемым ими с максимизацией полезности. Одной из главных заслуг маржиналистского учения стала попытка создания модели потребительского поведения человека, представленная в математической форме.

По мере развития экономических отношений и связанного с этим роста количества информации, предлагаемой потребителю, а также изменения социальной роли потребления, нереалистичность предпосылок неоклассической теории становилась все более заметна. Это послужило причиной появления альтернативных моделей поведения человека.

Наиболее заметная из них появилась в рамках институционализма, основоположником которого считается Т. Веблен<sup>62</sup>. Он внес в описание поведения потребителя многие психологические и социальные факторы. В частности, указал на мотив, лежащий в основе собственности, — соперничество. Идея максимизации полезности сменилась у Т. Веблена идеей стремления к «почету», зависти, проистекающей еще со времен первобытного общества.

---

<sup>60</sup> См.: *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов.

<sup>61</sup> См.: *Афанасьев В. С.* Давид Рикардо. М., 1988. 128 с.

<sup>62</sup> См.: *Веблен Т.* Теория праздного класса. М., 1984. 219 с.

Й. Шумпетер одним из первых обращает внимание на непостоянство самого человека как субъекта экономических отношений: его изменчивость, способность к обучению, указывает, что, принимая часто повторяемые решения, индивид подвергается благотворному, рационализирующему влиянию положительного или отрицательного опыта<sup>63</sup>. Й. Шумпетер выделяет то поле человеческих действий, которое поддается экономическому анализу. В его рамках существуют достаточно определенные индивидуальные устремления, которые вне зависимости от их оценки и происхождения представляют данные, которыми может оперировать экономический анализ, выводящий цены из вкусов или желаний.

Еще одну оригинальную и целостную модель человека в экономике предложил основатель либерализма Л. Мизес<sup>64</sup>. Его человек всегда рационален, в основе его действий лежит понимание причинных связей, их предпосылка — неудовлетворенность, причиняющая ему беспокойство. Его деятельность осмысленна и целеустремленна, повседневное поведение во многом определяется простыми шаблонами, привычками, однако лишь до тех пор, пока он удовлетворен их результатом. В противном случае он их сознательно меняет. Л. Мизес признает, что спрос на товары находится под сильным влиянием метафизических, религиозных и этических соображений, субъективных эстетических оценок, обычаев, привычек, предубеждений, традиций, изменчивой моды и множества других вещей. Осмысление Л. Мизесом поведения человека в экономике оказалось весьма оригинальным. Однако «фрагментарное» моделирование отдельных черт человека в работах классиков экономической теории не раскрывало понятия «собственного интереса» и механизма принятия решений. В то же время, например, основной закон экономической теории — закон спроса, описывает поведение потребителя следующим образом: при прочих равных условиях покупатель приобретает больше товаров при понижении цен и меньше — при их повышении.

---

<sup>63</sup> См.: *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. М., 1982. 181 с.

<sup>64</sup> См.: *Мизес Л.* Либерализм в классической традиции : пер. с англ. М., 1994. 63 с.

Доминирующая неоклассическая концепция экономики рассматривает человека как логически мыслящий автомат, который точно учитывает доступную ему информацию и на ее основе принимает решения, максимизирующие его собственную выгоду и, соответственно, минимизирующие степень риска при достижении поставленных целей. Такое поведение принято называть рациональным.

Основателями инструментария для оценки эластичности потребления и спроса являются А. Маршалл и П. Самуэльсон. Теория выявленных предпочтений, предложенная П. Самуэльсоном, позволила уйти от одного из наиболее спорных предположений об оценке потребителем полезности каждого блага, заменив ее сравнением предпочтительности наборов благ<sup>65</sup>. В результате понятие рационального выбора было представлено в виде ряда условий: предпочтения большего меньшему, последовательности и транзитивности предпочтений.

Однако совершенствование математической модели потребителя в доминирующей неоклассической концепции требовало сильных допущений, что уводило ее от реального наблюдаемого поведения и вызвало значительное количество критики в адрес данной модели. Так, принимая ее, приходится отказываться от рассмотрения других типов поведения, помимо целерационального.

Наиболее серьезную критику вызвали допущения непрерывности кривой спроса, стабильности предпочтений, полноты и совершенства информации. Именно издержки, связанные с получением информации и с ее обработкой, а также неопределенность, вызываемая ее несовершенством, дают наибольшие расхождения неоклассической модели с реальным экономическим поведением.

Считается, что неоклассическая модель обладает рядом недостатков с точки зрения ее применения для анализа тенденций потребления. Во-первых, неоклассическая модель не обладает объяснительной силой. В принятии решений также не выделяются

---

<sup>65</sup> См.: Самуэльсон П. Принцип максимизации в экономическом анализе // THESIS. Зима. 1993. Вып. 1. С. 79.

рациональная и эмоциональная оценка, не учитываются правила и привычки, а также мотивы, кроме максимизации полезности. Во-вторых, неоклассическая модель не обладает предсказательной силой, будучи способной объяснить любой выбор *post factum*. В-третьих, данная модель в малой степени соотносится с реальным поведением людей. Изменилась социальная роль потребления: все меньше оно служит удовлетворению физиологических потребностей и все больше является выражением социальной позиции или статуса, демонстрирует имиджовые характеристики самого потребителя или его экономические возможности. Именно поэтому объяснение поведения потребителя, исходя лишь из принципа максимизации полезности, становится все менее приемлемым.

Попытки доработать неоклассическую модель привели к созданию концепции ограниченной рациональности, предложенной Г. Саймоном. В ее рамках было разработано несколько различных моделей, использующих разные типы ограничений и их влияния на рациональность. Как справедливо отмечал Саймон, усилия экономистов были направлены в основном на исследование результатов выбора в экономической сфере, а сам выбор как процесс выпал из поля экономического анализа: «неоклассическая теория исследует, по сути, не процесс выбора, а его результаты»<sup>66</sup>.

Концепция ограниченной рациональности стала серьезным шагом в сторону сближения описанных моделей человека с реальностью, признав несостоятельность отдельных допущений неоклассической модели.

Подводя итоги исследований потребительского поведения в экономической науке, стоит отметить, что исходной точкой изучения потребителей является посылка, что потребитель — это рациональный «экономический человек», который принимает решение о покупке как рациональное экономическое решение: взвешивает качество приобретаемой вещи и ее цену, ищет варианты наилучшего соотношения этих двух параметров и потом

---

<sup>66</sup> Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // THESIS. Вып. 3. С. 143.

делает покупку. Сам человек в этом процессе остается неизменным, действующим «механизмом», максимизирующим полезность в процессе удовлетворения материальных потребностей. Один из минусов — проблема принятия решений проистекает исключительно из ограниченности возможностей отдельного агента и не зависит от характера социальных взаимодействий и доминирующих поведенческих факторов человека.

### **Поведение потребителей в маркетинговой концепции**

Первые попытки разработки теории потребления выходящей за рамки чистой экономики связаны с целым рядом ключевых фигур обществоведения XIX–XX вв.: К. Маркс и его идея товарного фетишизма, Т. Веблен и теория показного (престижного) потребления, Г. Зиммель и теория моды, В. Зомбарт и концепция роскоши в потребительском поведении, М. Вебер сформулировал концепцию статусных групп и протестантской этики. Все они так или иначе заложили основы понимания потребительских практик с разных позиций, и социокультурных в том числе.

В маркетинге общепризнанной моделью поведения потребителей является модель, предложенная Ф. Котлером. По его мнению, «отправным пунктом понимания поведения покупателей может послужить модель маркетинговых стимулов и ответной реакции покупателей»<sup>67</sup>. В данной модели показано, что побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в «черный ящик» сознания потребителя и вызывают определенные отклики<sup>68</sup>.

Побудительные факторы маркетинга включают в себя товар, цену, продвижение и распространение. К прочим раздражителям относятся факторы экономического, научно-технического, политического и культурного характера.

Процесс принятия решения покупателем представляется следующим образом: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку.

---

<sup>67</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб., 2006. 896 с.

<sup>68</sup> Там же.

Ответные реакции покупателя могут быть следующими: выбор товара, выбор марки, выбор дилера, выбор времени покупки и выбор объекта покупки. Процесс моделирования конечного потребителя осуществляется в несколько этапов. На первом этапе исследуются возникновение и осознание потребности в том или ином товаре. Потребителями могут быть семья, домашнее хозяйство, отдельная личность. Товары также различаются по характеру потребления: единовременного и длительного пользования; по настоятельности потребности в них (повседневного, периодического, редкого спроса).

Следующим шагом является моделирование процесса поиска и оценки информации о товаре. Используются различные каналы информации о товаре: персональные (семья, друзья), коммерческие (реклама, продавцы, упаковка), публичные (средства массовой информации), эмпирические (опыт, испытания).

Покупателю требуется различная информация в зависимости от рыночной ситуации. Так, если покупатель хорошо знаком с товаром и его разновидностями (дешевые товары массового спроса), то задача заключается в том, чтобы лучше сориентировать покупателя, привлечь его внимание, сократить время на выбор. Важным шагом в моделировании поведения конечного потребителя на рынке является этап принятия решения о покупке. Покупка — это всегда компромисс, ожидаемый риск. Наконец, заключительный этап моделирования — оценка потребителем правильности выбора товара. Положительная оценка усиливает приверженность к данному товару, негативная, наоборот, ослабляет интерес к нему.

Таким образом, специалист по маркетингу на основе моделирования поведения потребителя получает возможность знать, удовлетворению каких потребностей служит его товар, и при необходимости совершенствовать его характеристики; видеть, куда и как потребитель обращается за информацией о товаре, и помочь ему быстрее и полнее получить интересующие данные: помочь потребителю принять решение о покупке на основе знания тех

мотивов и стимулов, которыми он руководствуется; знать оценку своего товара потребителем.

Предложенная Котлером модель описания потребительского поведения учитывает широкий спектр факторов и сложных психологических механизмов, но в тоже время обладает рядом существенных недостатков. Перечислим главные из них.

Во-первых, чрезвычайно сложно на практике собрать всю информацию, необходимую для описания модели поведения потребителя конкретного товара на каком-то определенном рынке. Во-вторых, еще сложнее обработать собранную информацию и представить логическую схему модели поведения потребителя, так как факторный анализ всегда будет неполным, а предвидеть обратную реакцию потребителя невозможно. В-третьих, наиболее серьезным недостатком данной модели является механизм в понимании потребителя и его поведения. Не всегда один и тот же стимул ведет к одной и той же реакции. И причина этого заключается не в факторах «черного ящика» сознания потребителя, а в природе самой психики.

Эти недостатки были учтены в исследованиях других ученых-экономистов. Так, по мнению Р. Блэкуэлла, П. Миниарда и Дж. Энджелла, на расширение решения о покупке влияют следующие факторы:

- 1) степень вовлеченности. Чем важнее для потребителя товар или услуга, тем сильнее мотивирован он к поиску и тем сильнее вовлечен и процесс принятия решения;
- 2) степень воспринимаемой разницы между вариантами выбора. Чем больше воспринимаемая разница, тем более вероятно расширенное решение проблемы, и наоборот;
- 3) фактор времени. Если потребитель испытывает дефицит времени, то больше вероятность ограниченного или привычного решения проблемы<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> См.: Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. СПб., 2010. 176 с.



Таким образом, исследование поведения потребителя в системе маркетинга ставит цель определить весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуется потребитель при выборе товаров. Такие факторы носят экономический, социальный, культурный, религиозный, психологический характер: доходы, цены, групповые интересы, демография, традиции, мотивация.

### **Подходы к поведению потребителей со стороны поведенческой экономики**

Совершенно иная концепция понимания потребительского поведения раскрыта в так называемой поведенческой экономике, или экономике поведения (*behavioral economics*, этот термин переводят еще и как «бихевиоральная экономика»).

Принято считать, что ее идейные основы были заложены в статье двух американо-израильских психологов — лауреата Нобелевской премии по экономике 2002 г. Даниэла Канемана и его многолетнего соавтора Амоса Тверски.

Статья «Теория ожиданий: Принятие решений в рискованных ситуациях» появилась в 1979 г. в журнале *Econometrica*<sup>70</sup>. Авторы этой работы в серии экспериментов продемонстрировали, что живые люди отнюдь не склонны поступать в соответствии с предписаниями неоклассической экономики и часто демонстрируют склонность к абсолютно нерациональному поведению.

Если говорить о методах, используемых на сегодняшний день в рамках поведенческой экономики, то они не отличаются от тех, которые применяются в других областях экономической науки, начиная от эконометрических методов анализа данных, собранных в результате полевых исследований, и заканчивая экспериментальным тестированием различных экономических концепций в лабораторных условиях. Множество экспериментальных исследований и те результаты, которые были получены, серьезно скорректировали выводы традиционной теории, ранее

---

<sup>70</sup> См.: *Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. 1979. Vol. 47, № 2. P. 263–292.*

не подлежавшие сомнению. Раньше усилия отдельных экономистов по воссозданию в лабораторных условиях аналогов реальных экономических явлений (рыночный обмен, модели и стратегии поведения индивидов в ситуациях принятия решений в условиях несовершенной информации и институциональных ограничений) и их последующему анализу воспринимались всего лишь как занимательные опыты, то сейчас ситуация несколько изменилась. В данном случае знаковым явлением было вручение в 2002 г. Нобелевской премии по экономике В. Смиту, пионеру лабораторного экспериментирования в области экономики<sup>71</sup>.

В качестве примеров отраслей экономической науки, на которые оказали наибольшее влияние экспериментальные исследования, можно выделить следующие:

- теория рационального выбора индивида в условиях риска и неопределенности;
- теория игр и теория торга;
- теория аукционов, экспериментальное тестирование различных стратегий ценообразования в зависимости от разновидности аукциона (голландский, английский, американский) и выяснение адекватности следствий традиционных моделей реальным данным.

Одним из наиболее очевидных результатов экспериментальных исследований последних десятилетий является дискредитация ортодоксальной теории ожидаемой полезности фон Нейманна — Морген — Штерна (при индивидуальном выборе в условиях риска) и теории субъективной ожидаемой полезности Сэвиджа (предназначенной для изучения поведения в условиях неопределенности) в качестве адекватного инструмента анализа реального поведения людей. Именно экспериментальные работы явились той критической точкой в области современной теории рационального выбора, после которой значительное количество ученых (экономистов, психологов) пересмотрело свои

---

<sup>71</sup> См.: *Smith V. L. Papers on Experimental Economics*. Cambridge University Press, 1991. 117 p.

традиционные взгляды. Возникло желание выявить и учесть в теоретических моделях различные психологические и социальные факторы, которые отражали бы особые характеристики и качества человеческой природы (ограниченные когнитивные возможности и отклонения, присущие процессу обработки информации; стремление индивидов к справедливости, взаимодействию друг с другом; стадное чувство; важность социального статуса и т. д.).

Основной довод в поддержку использования сторонниками поведенческой экономики методов экспериментального исследования состоял в том, что в данном случае, в отличие от простого сбора данных и констатации фактов, ученым удастся более четко контролировать и отслеживать исследуемые переменные в поведении индивида, а при необходимости и отделять ортодоксальное объяснение от альтернативных поведенческих концепций.

Важнейшие теоретические результаты XX в., как то: теория полезности и стандартная теория выбора потребителя, построенная на его основе (В. Парето, Е. Слуцкий, Дж. Хикс, Р. Аллен), доказательство существования общего экономического равновесия и его Парето-оптимальности (К. Эрроу, Ж. Дебре), теория выявленных предпочтений (П. Самуэльсон, Х. Хаутэккер, М. Рихтер, А. Сен) — не предполагали привлечения дополнительных знаний, кроме допущений о следовании индивида своему личному интересу и максимизации функции полезности, а для фирмы — прибыли. В качестве дополнительной причины неприятия традиционными экономистами психологических объяснений являлось нежелание так или иначе связывать себя с многовековой традицией философии утилитаризма, которая не раз играла отрицательную роль в процессе оформления экономической теории в качестве самостоятельной науки.

При этом не стоит забывать, что именно классики экономической науки — А. Смит, К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Эджуорт, А. Маршалл, И. Фишер, Дж. М. Кейнс и др. — уделяли пристальное внимание психологическим характеристикам человеческого поведения. Их работы содержат множество размышлений о том,

каким образом люди ощущают себя в качестве участников рынка и оценивают совершаемые ими экономические действия.

Работы подавляющего большинства этих ученых были посвящены проблемам теории выбора в условиях риска и неопределенности, а именно выявлению факторов и механизмов, посредством которых люди обрабатывают, оценивают имеющуюся в их распоряжении информацию, формируют на ее основе качественные и количественные суждения и в конце концов осуществляют выбор среди множества доступных вариантов.

Прежде всего необходимо назвать концепцию «ограниченной рациональности» Г. Саймона<sup>72</sup> и связанную с ней психологическую категорию «уровня притязаний» индивида, введенную К. Левиным<sup>73</sup>. Благодаря эмпирическим исследованиям Саймона, Дж. Марча и Р. Сайерта, данные понятия прочно вошли в научный оборот каждого экономиста, а также способствовали формированию альтернативного неоклассическому направления анализа поведения индивида и фирмы в ситуациях принятия решений. Работы и взгляды этих экономистов, в особенности Саймона, являются определенной исходной точкой, основой современной поведенческой экономики. Работы М. Алле, Г. Марковица, Д. Эльсберга и Р. Строца привнесли в экономику сомнение и неуверенность по поводу адекватности стандартных моделей поведения индивида в условиях риска и неопределенности.

Главная задача, решаемая этими учеными, состояла в демонстрации того, что основополагающие правила нормативной теории выбора в условиях риска и неопределенности систематически нарушаются лицом, принимающим решение. Начиная со второй половины прошлого столетия, на помощь экономистам в решении поставленных проблем теории выбора пришло значительное число психологов, работавших в сфере когнитивной психологии. Среди них представители американской школы У. Эдварде, Р. Льюс, С. Лихтенштейн, Б. Фисхофф, П. Словиц; израильская

---

<sup>72</sup> См.: Саймон Г. Рациональность как процесс и продукт мышления // HESIS. 1993. Вып. 3. С. 16.

<sup>73</sup> См.: Зейгарник Б. В. Теория личности К. Левина. М., 1981. 117 с.

школа в лице пионеров экспериментальных методов А. Тверски и Д. Канемана; польская школа, представленная Ю. Козелецким, Р. Кетлинским, В. Гомульским<sup>73</sup>. Развитию поведенческого подхода в значительной степени способствовал процесс аксиоматизации теории выбора, который предоставил возможность четкой формулировки как исходных предпосылок теории, так и ее следствий. По словам П. Фишберна, одного из признанных в мире специалистов по теории принятия решений, «двадцатое столетие в теории решений останется известным как период аксиоматизации»<sup>74</sup>.

Основная мысль, которой придерживаются сторонники поведенческой экономики, — поведение людей иррационально. В частности, они установили, что якобы иррациональное поведение отнюдь не хаотично. Многие люди поступают иррационально, но самое главное в том, что эта иррациональность не случайна и не бессмысленна, напротив, она вполне систематична и предсказуема. Такую точку зрения изложил Дэн Ариели, профессор поведенческой экономики в Массачусетском технологическом институте Кембриджа в своей книге «Предсказуемо иррационален: Скрытые силы, влияющие на наши решения»<sup>75</sup>. Он подчеркивает, что человек вполне в состоянии преодолеть навязанную ему систему типичных поведенческих реакций и научиться видеть экономические реалии в истинном свете. Для этого нужна самотренировка, основанная на понимании этой системы и ее стимулов.

Кроме того, Д. Ариели отмечает, что человеку свойственно заикливаться на своем начальном выборе и в дальнейшем принимать согласующиеся с ним решения. Сам по себе изначальный выбор может быть вполне случайным, но отходящая от него линия поведения уже закономерна.

---

<sup>73</sup> См.: *Nisbett R., Ross L. Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. Englewood-Cliff. N. J. 1980. 277 p.

<sup>74</sup> Цит. по: *Choices, Values, and Frames* / eds. D. Kahneman, A. Tversky. Cambridge, 2000. P. 213–217.

<sup>75</sup> См.: *Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins, 2008. 304 p.

Д. Ариели называет этот эффект «произвольной когерентностью». Она тоже нередко заставляет людей вести себя в полном противоречии с предписаниями классической экономики — скажем, действовать против очевидной собственной выгоды.

В 2015 г. мы в очередной раз получили подтверждение важности изучения потребительского поведения. Нобелевский комитет присудил премию по экономике Энгусу Дитону из Принстонского университета (США). Он специализируется на проблемах микроэкономики. В своих работах Э. Дитон анализирует модели поведения потребителей, вопросы бедности и благосостояния населения. Он уверен, что для того чтобы разрабатывать и проводить экономическую политику, нацеленную на повышение уровня жизни и сокращение бедности, необходимо прежде всего понять мотивацию решений конкретных потребителей. Еще раньше, в одном из своих исследований Э. Дитон вместе с другим нобелевским лауреатом, Даниэлем Канеманом, подсчитал, сколько денег человеку нужно для счастья. На основе результатов опроса 450 тыс. американцев в 2008–2009 гг. ученым удалось установить, что люди, зарабатывающие не ниже 75 тыс. долларов в год (6250 долларов в месяц), чувствуют себя намного счастливее не только менее успешных сограждан, но также и тех, кто зарабатывает 160 тыс. долларов или 120 тыс. долларов. Превышение уровня в 75 тыс. долларов особо не повлияет на повседневное настроение людей, но даст им почувствовать, что их жизнь стала лучше, — делает вывод Э. Дитон.

Таким образом, традиционная экономика предполагает, что люди вполне рациональны, пусть не универсально, но как минимум в тех ситуациях, в которых они выступают в качестве участников рыночных отношений. Это означает, что они владеют (во всяком случае, могут овладеть) всей относящейся к делу информацией и на ее основе способны заранее просчитать и оценить последствия стоящих перед ними выборов.

На базе этих предположений экономисты-классики формулируют далеко идущие выводы о самых разных аспектах современной жизни.

Основной подход маркетинга к поведению потребителя можно сформулировать так: потребности потребителя рассматриваются как врожденные, а не сформированные обществом или рынком, поэтому фирмы стремятся «поймать» потребителя, предлагая товары или услуги, удовлетворяющие эти потребности лучше, чем то, что предлагают конкуренты. Таким образом, традиционные маркетинговые исследования потребительского поведения близки к концепции рационального экономического человека.

Подходы к поведению потребителей, с точки зрения классической экономики и в разрезе маркетингового подхода, объединяет попытка объяснения всего многообразия поведения человека в сфере экономики одним универсальным мотивом.

Считая, что это не соответствует всему многообразию проявлений реального поведения потребителей, с постулатами традиционной экономической теории решительно не согласны сторонники поведенческой экономики. Отчасти это было вызвано недостаточным соответствием предложенных теоретических моделей и сделанных из них выводов явлениям реальной действительности.

С их точки зрения, так называемого рационального «человека экономического» не было, нет и, скорее всего, никогда не будет. Иррациональность глубоко и необратимо впечатана и в наше мышление, и в наше поведение. И самое главное, что она и не случайна и не бессмысленна, напротив, вполне систематична и предсказуема. Индивид постоянно отклоняется от канонов рациональности даже в тех ситуациях, где они вроде бы должны править без всяких ограничений.

Поведенческая экономика декларирует, что люди склонны к абсолютно нерациональному поведению и что это не патология, а, напротив, норма. Выделение поведенческой экономики означает смещение акцентов в исследовательской работе с разработки формализованных моделей поведения индивида в различных ситуациях выбора на процесс их экспериментальной и эмпирической проверки. Цель, которую преследуют сторонники поведенческой экономической теории, выдвигая и обосновывая новые теоретические конструкции, состоит в значительном улучшении

предсказательных возможностей традиционных моделей и концепций и не только в экономической сфере, это касается и вопросов экзистенциального выбора и ценностных измерений и следствий социально-экономических процессов.

Исследовательский кейс — «Трансформация потребительских стратегий молодежи на современном этапе: региональный аспект»<sup>76</sup>.

С декабря 2007 г. по настоящее время усилиями студентов экономического факультета Уральского госуниверситета (ныне ВШЭМ Уральского федерального университета) проводится учебное исследование, ориентированное на выявление повседневных потребительских предпочтений российской молодежи. На данном этапе целью исследования является выявление специфики динамических процессов, характеризующих поведение изучаемой группы. В качестве опрашиваемых были выбраны три категории лиц: студенты высших учебных заведений и колледжей, учащиеся школ проживающих в городе Екатеринбурге. Студенты — одна из наиболее динамичных групп потребителей, оказывающее существенное воздействие не только на остальную молодежь, но и на широкие слои населения за пределами этой возрастной группы. Нередко студенты выступают в качестве пионеров потребления, что делает эту социальную группу особенно интересной для исследователей. При формировании выборки была сделана попытка отобрать людей способных быть экспертами повседневности для изучаемой группы населения. Это значит, что информант должен быть способен рассказать не столько о своей жизни, сколько о том, как живут люди в его среде, его стиле и образе жизни.

На материале глубинных интервью и наблюдений был осуществлен анализ процессов формирования потребительских структур повседневной жизни в самых разных сферах: в формировании

---

<sup>76</sup> См.: Пискунова Л. П., Карманов А. А. Трансформация потребительских стратегий молодежи на современном этапе: региональный аспект : сб. ст. / XI Международ. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М., 2011.



ценностных ориентиров, в конструировании обыденных предпочтений, в формировании лояльности к брендам.

Исследование имело эмпирический, прикладной характер, но при этом не предполагало выработку каких бы то ни было рекомендаций. Его цель — получение информации для размышления в отношении потребления современной молодежью конкретных товаров и услуг: образование, современные средства связи, компьютеры, одежда, напитки, табачные изделия, автомобили и т. д.

### **Основные выводы исследования**

Индивидуальное потребление — это производство, где субъектом выступает индивид, воспроизводящий себя как человека.

Реакция других на потребительское поведение индивида — это мощный фактор, заставляющий его делать то, что ему хочется, постоянно оглядываясь на окружение, делая это так, как принято, избегая того, что может вызвать осуждение. Значит, даже в самых простых актах удовлетворения своих природных потребностей индивид потребляет не только для себя, но и для других, воспроизводя этим себя как члена той или иной социокультурной общности.

Стилевой выбор современной молодежи вытекает не из возможностей, а из желаний и вкусов. Модели потребления современной молодежи все больше выстраиваются под влиянием модных журналов и рекламы. Девиз «глянцевой и рекламной» идеологии: «Я потребляю, следовательно, существую». Глянцевые журналы агенты и многие передачи ТВ выполняют функцию агентов потребительской социализации. Их идеология — это создание программ индивидуального успеха, символами которого выступают престижные стили потребления.

Идеология общества потребления предлагает простой и понятный смысл жизни: потребляя, ты идешь к своей самореализации и личному счастью, попутно укрепляя экономику страны, помогая отечественному спорту и т. д.

Реклама формирует консьюмеристскую идеологию и внедряет ее в сознание масс с помощью бесконечно повторяемых призывов. Это гиперреальность, претендующая на приоритет над реальностью.

На фазе производства человека как члена общества потребление все больше теряет свой чисто утилитарный характер. Общество потребления начинается там, где борьба за физическое выживание отходит на задний план, уступая место потреблению символов, конструированию идентичностей. В таком обществе потребляют не всегда ради физического выживания, а во имя удовлетворения символических причуд и потребностей.

Оно направляется на обеспечение места в разных общественных структурах, на символическое обозначение своей принадлежности к той или иной группе или слою. В результате в структуре потребления все более заметное место начинает играть производство символов. Для «хорошей» одежды уже совершенно недостаточно быть теплой и удобной, она уже оценивается как текст, читаемый, интерпретируемый окружающими.

## Глава 7

### **Маркетинг торгового центра: особенности потребителей окружных и региональных торговых центров**

За последнее десятилетие фокус активного шопинга в России переместился в торговый центр, ставший флагманом современной розничной торговли, оставив далеко позади стрит-ритейл и рынки. В то же время развитие интернет-технологий и электронных способов торговли предлагают современному потребителю множество вариантов, оставляя все меньше мотивирующих факторов для посещения магазинов традиционного формата торговли. Эти тенденции не могут быть проигнорированы девелоперами, которые, в свою очередь, стремятся сменить вектор развития с шопинга на

набирающую все большую привлекательность концепцию обеспечения досуга и развлечений.

Современный *торговый центр* представляет собой совокупность организаций сферы торговли, услуг и развлечений, общественного питания, согласно концепции подобранных и реализовывающих свою работу соответствующим образом в спланированном здании или комплексе зданий общей площадью не менее четырех тысяч квадратных метров. Также данный комплекс организаций позиционируется на рынке как одна функциональная единица и находится в едином профессиональном управлении<sup>77</sup>.

*Маркетинг торгового центра* (ТЦ) относится к числу самых важных направлений деятельности управляющей компании, необходимых любому ТЦ независимо от его размеров, концепции, времени запуска и срока существования и пр. Один из ключевых факторов оценки успешности коммерческого объекта — это его посещаемость или трафик. Высокие значения этого показателя дают возможность формировать пул арендаторов в соответствии с желаниями девелопера и позволяют зарабатывать арендаторам, а значит, вместе с ними и собственнику ТЦ.

Стратегию развития ТЦ в долгосрочной перспективе можно охарактеризовать следующими циклами:

- 1) первичное привлечение покупателей в ТЦ как торгово-развлекательный комплекс;
- 2) поддержание интереса к ТЦ как самостоятельному проекту посредством оптимального предложения спектра товаров и услуг, ориентированных на целевую аудиторию;
- 3) создание условий для возможности периодического «удивления» потребителей путем предложения уникального времяпрепровождения пользователей.

Каждый из циклов требует точного понимания целевой потребительской группы и соотнесение маркетинговых задач с ее потребностями и ожиданиями. Несмотря на объективное

---

<sup>77</sup> См.: Вороной А. А., Манько П. А., Старовойтов А. С. Система маркетинговых показателей торгово-развлекательного центра // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 15. С. 405.

увеличение количества торговых центров, респонденты отмечают, что отдают предпочтение одному-двум (около 86 % опрошенных). Так, если еще 4–5 лет назад предпочтения потребителя в выборе ограничивалось пятью-шестью торговыми центрами, которые они посещали, то сегодня это число снизилось до двух: локальный (районный) центр, который находится в районе проживания потребителя, и так называемый социальный торговый центр, куда потребитель выезжает погулять, встретиться с друзьями, провести время с детьми (суперрегиональный ТЦ).

По результатам опроса были выделены следующие основные характеристики посетителей окружного (крупного районного) торгового центра в Екатеринбурге ( $N = 300$ , возраст 14–64, случайная выборка, объем выборочной совокупности соответствует половозрастной структуре жителей г. Екатеринбурга, метод — стандартизированное интервью).

- 1) *Возрастная группа.* Среди респондентов предположительно в большинстве своем — молодые люди (20–35 лет), их доля составляет 40 %, преимущественно женщины (67 %), со средним и ниже среднего уровнем дохода, проживающие в близлежащем районе.
- 2) *Бюджет.* Чаще всего это люди среднего и чуть ниже среднего достатка («денег вполне хватает на крупную бытовую технику, но мы не могли бы купить новую машину» — 26,5 %, «денег хватает на одежду, но купить сейчас телевизор, холодильник или стиральную машину было бы трудно» — 30 %). Однако следует отметить размер группы, не испытывающих материальных затруднений (5,5 %) и ограниченных только возможностью приобретения крупных покупок (квартира) (17 %).
- 3) *География.* Основная аудитория ТЦ складывается из числа постоянного населения торговой зоны (50,5 %) и из жителей других районов города. Два смежных с дислокации ТЦ района города являются также поставщиками трафика посетителей (16 и 10 %). Таким образом, посетителями районного ТЦ являются в подавляющем большинстве

люди, проживающие неподалеку. С другой стороны, относительно существенна доля людей приезжающих из других районов города и области (Верхняя Пышма, Среднеуральск, Новоуральск, Ревда, Березовский). Особенно эта тенденция заметна в выходные и праздничные дни.

- 4) *Частота посещения.* Доля тех посетителей, кто ходит в ТЦ несколько раз в месяц, — 23,5 %, а тех, кто посещает ТЦ несколько раз в неделю еще выше — 31,5 %. Таким образом, эти две группы респондентов составляют более половины всех посетителей молла. Вместе с тем относительно низок процент людей, ответивших, что посещают ТЦ каждый месяц или каждую неделю — порядка 10 % на каждую группу.
- 5) *Конкуренты.* В Екатеринбурге сегодня существует несколько крупных торговых центров и торгово-развлекательных центров и планируется открытие еще нескольких результатов. В большинстве анкет названо несколько ТЦ, которые люди предпочитают посещать с различной интенсивностью. В подавляющем большинстве анкет в качестве альтернативы интервьюеры указывали «МЕГА» (более трети всех обработанных анкет), на втором и третьем местах расположились соответственно «Гринвич» (34 %) и «Карнавал» (23 %). Достаточно часто встречаются «Дирижабль», «Успенский» и «Таганский ряд». Этот список показывает, что посетители достаточно мобильны и не стараются совершать покупки ближе к дому.
- 6) *Соотношение покупателей и посетителей.* 70 % из всех опрошенных — это «покупатели» (из 100 % от всех опрошенных). Это и мужчины, и женщины в равном соотношении в возрасте от 20 до 35 лет. Соответственно, примерно 30 % не совершили покупки. Причины отсутствия покупок: 30 % отметили отсутствие денег, 40 % — нет выбора. В 15 % случаев это люди с доходом средним и ниже среднего. На уровне единичных оценок встречались ответы:

«дорого», «только зашли», «выбираем», «не планировали покупки».

- 7) *Количество магазинов.* «Покупатели» в среднем посещают 4–6 магазинов за один раз. В 2007 г. среднестатистический потребитель в течение одного шопинга посещал примерно 3–5 магазинов, то сегодня это 10–12 магазинов в крупном ТЦ и около 5–6 в среднем. Это привело к сокращению времени пребывания потребителя в одном магазине, а следовательно, сжался период принятия решений о покупке.
- 8) *Рейтинг покупок.* Среди непродуктовых товарных групп самая популярная среди опрошенных — это «одежда» (30 %), «обувь» — 12 %.
- 9) *Любимые магазины:* магазины спортивного ассортимента, федеральные ретейлеры, ориентированные на средний (средний минус) и нижний ценовые сегменты (пул 8–10 магазинов) — примерно от 5–7 % у каждого респондента, значимый процент посещения (до 4 %) составляют салоны сотовой связи, парфюмерии и косметики и другие магазины бутиковой зоны.

Таким образом, планирование *стратегии маркетинга* торгового центра необходимо начинать с изучения поведения потребителя, определения тенденции изменения его вкусов и предпочтений. Сегодня типичный посетитель торгового центра приходит не только покупать одежду, обувь, продукты питания, но и получать широкий набор качественных услуг. На сегодняшний день большинство торговых центров имеет одинаковый универсальный ассортимент, ориентированный на среднестатистического потребителя с невысокими доходами плюс отсутствие выразительной концепции. Следствием этого является индифферентное отношение целевой аудитории в отношении выбора места для шопинга и проведения досуга. Говоря о маркетинге торгового центра, необходимо системно и комплексно рассматривать весь процесс, все современные технологии продвижения и не сводить его к банальному размещению рекламы на радио или ТВ. Помимо посещаемости, комплекс маркетинга должен быть направлен на

стимулирование продаж арендаторов, формирование имиджа, равномерное распределения трафика посетителей, увеличение времени присутствия в молле и пр. Оперативные мероприятия включают продвижение в социальных сетях, размещение рекламы в СМИ, проведение акций среди посетителей, организация детских праздников, розыгрыш призов и многое другое. Концепция торгового центра должна предусматривать понимание целевой аудитории проекта, прогноз скорости изменения ее потребностей и предпочтений, с учетом развития информационных и инновационных технологий.

Формирование стратегии маркетинга для районных и окружных торговых центров должно быть направлено на усиление дифференциации в позиционировании, акцентирующем внимание на типичных представителях локации и их предпочтениях.

## Глава 8

### **Роль региональных логистических систем в развитии сбыта агропромышленной продукции**

За последние тридцать лет произошло большое количество изменений в аграрной сфере экономики страны. Одно из самых значительных — это переход от командной экономики к рыночным отношениям, что привело аграриев к глубокому кризису. Практически перестала существовать старая распределительная система, на отечественный продовольственный рынок начала поступать дешевая импортная продукция, при этом невысокого качества, но субсидируемая странами-экспортерами в размере от 20 до 50 % ее себестоимости. Многие отечественные сельхозпроизводители не сумели адаптироваться под требования рыночных отношений, столкнувшись с такими проблемами, как потеря стабильных цен, отсутствие системы государственного снабжения и закупок, в результате они пришли в упадок и разорились. Существовавшая централизованная система производства, заготовки, хранения, переработки и сбыта сельхозпродукции осталась без поддержки государства, которое, исходя из целей продовольственной

безопасности, должно было установить контроль и обеспечить поэтапное реформирование. Волна энтузиазма захлестнула частный бизнес, так как открывшийся рынок предоставил огромные возможности для сельского населения, но условия конкуренции были не в пользу отечественных производителей.

Происходящая глобализация мировой экономики, ведущая к выходу процессов за национальные границы, с интенсивным технико-экономическим развитием стран и улучшением транспортной инфраструктуры, обостряет конкуренцию, происходит поиск новых резервов роста, рынков сбыта, что приводит к формированию особых макросистем политического, экономического и правового характера, увеличению логистической производительности и расширению интеграции.

Макрологистические системы на сегодняшнем этапе развития включают прежде всего близкие по уровню экономического развития страны, но перспективы развития логистических каналов задают региональные факторы которые связаны с разделением труда и кооперацией на локальной территории, что ведет к образованию хозяйственных комплексов, оптимизирует работу и приспособливает отдельные предприятия, отрасли, регионы друг к другу. Региональные аспекты логистики можно рассматривать как в рамках одной страны, так и на уровне международного сотрудничества стран за счет экономического сближения территорий, имеющих общие границы и исторически сложившиеся связи с целью экономии издержек, консолидации усилий для оптимальной структуры производства, стимулирования сбыта на базе современных принципов логистики.

Характерной чертой глобализации в сфере развития агропромышленного комплекса в развитых странах на современном этапе является кооперирование малого агробизнеса с общественным производством. Переработка и сбыт продукции дополняется объединениями в сфере производства — в большинстве развитых стран значительные позиции принадлежат кооперации на стыке сельского хозяйства со смежными отраслями экономики, тем самым наиболее полноценно используя имеющиеся ресурсы.



Создание собственной кредитной кооперации инвестиций в сельское хозяйство ряда стран способствует уменьшению зависимости от банковского финансирования.

Организация ресурсного обеспечения сельхозпроизводителей и продвижения их продукции на рынок на принципах кооперации дает значительный экономический, социальный и экологический эффект.

В условиях глобального изменения внешней и внутренней маркетинговой среды присоединение России к ВТО сопряжено с серьезными угрозами для производителей, в первую очередь проблемы адаптации к новым условиям возникают у мелких и средних по величине предприятий. Наиболее уязвимыми от либерализации торговых правил оказались категории товаров, которые до присоединения к ВТО были защищены тарифно-таможенным регулированием — мясо и мясопродукты, молочные продукты с длительным сроком хранения (сыры, сухое молоко, и пр.), рис, сахар, сезонные овощи.

Несмотря на то, что природно-климатический потенциал России позволяет производить практически все виды сельхозпродукции в объемах, вполне достаточных для удовлетворения потребностей страны, эффективность аграрной политики пока не достигла необходимого уровня, характеризующего сферу агропромышленного комплекса (АПК) как устойчиво и динамично развивающуюся отрасль. Слабое развитие инфраструктурного комплекса АПК, предприятия и организации которого являются звеньями логистических систем в развитых странах, в России сопряжено со значительными потерями и проблемами, которые препятствуют созданию условий для развития кооперации и наращиванию производственного потенциала сельского хозяйства в целом: чрезмерный диспаритет цен, падение покупательной способности сельхозпроизводителей и отсутствие у большинства из них доступа к ресурсам, низкая квалификация кадров и многие другие. В настоящее время сельское хозяйство входит в зону стратегических приоритетов, так как является экономической основой жизни регионов, образом жизни четверти населения, продовольственной

безопасностью страны в целом, поскольку региональная экономика поставляет серьезные объемы продовольствия на рынок, а также это резерв для повышения рентабельности и прибыли, укрепления конкурентоспособности, безусловно необходимой при работе в условиях членства в ВТО, в условиях Таможенного союза.

Сегодня можно укрепить свою продовольственную безопасность, полагаясь больше на международные рынки. Одно из самых важных стратегических направлений продовольственной безопасности — это возрастающее значение международной торговой системы в качестве поставщика продуктов питания для многих стран по всему миру. Сегодня более чем 95 стран мира импортируют больше пищи, чем производят. Четыре ведущих экспортера продовольствия — Соединенные Штаты Америки, Канада, Австралия и Аргентина — обеспечивают около 80 % экспорта зерновых на мировом рынке. При этом страны-импортеры должны заработать достаточно иностранной валюты (за счет продажи непродовольственных товаров), чтобы иметь возможность купить эту пищу. Это становится все труднее в условиях протекционистских тенденций во многих западных странах. Кроме того, происходящие колебания национальных валют влияют на их возможности закупать продукты питания на мировом рынке. Другой проблемой, связанной с международными рынками, является вопрос экономических санкций. В настоящее время Соединенные Штаты как один из крупнейших в мире экспортеров продуктов питания применяет экономические санкции в десятках стран по целому ряду причин. Экономические санкции могут подорвать доверие к импорту на международных рынках из стран, выступающих в качестве поставщика продуктов питания. Это может, в свою очередь, стимулировать страны проводить политику по обеспечению продовольствием собственного производства.

Продовольственная безопасность и традиционная национальная безопасность, как правило, рассматривается отдельно. Тем не менее все чаще эксперты по безопасности пересматривают традиционные представления о безопасности и в некоторых случаях

расширяют определения, чтобы охватить невоенные угрозы благосостоянию государства. Для многих стран, продовольственная безопасность является вопросом национальной безопасности, о чем свидетельствует политика направленная на протекционизм сельского хозяйства, это подтверждает озабоченность проблемой «национальной уязвимости», от наличия или отсутствия продовольствия. В некоторых странах, статистика по продовольственным вопросам считается государственной тайной.

Возможно, решая вопрос о собственной уязвимости продовольственной безопасности, многие страны рассматривают в качестве идеала «самообеспеченность», даже понимая то, что такая политика крайне неэффективна. Япония считает продовольственную безопасность одной из шести основных стратегий, направленных на достижение всеобъемлющей национальной безопасности. Китай также считает это стратегическим вопросом и официально заявляет, что он должен и может оставаться «самодостаточным» в производстве продуктов питания. Стремление к самостоятельности часто используется многими руководителями в качестве оправдания для субсидирования неэффективных отечественных производителей. Опять же это отражает настроения среди многих стран, минимальный уровень продовольственного самообеспечения является необходимым условием для обеспечения национальной безопасности. Это также может объяснить, почему во многих странах, как правило, ограничивают импорт продовольствия в интересах содействия собственным производителям.

В России для сельхозпроизводителей главной проблемой сегодня является не столько производство, сколько сбыт произведенной продукции. Сбытовая (распределительная) логистика выступает неотъемлемой частью общей логистической системы АПК. Она обеспечивает наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции и охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировка, складирование и другие операции, совершаемые в процессе доведения продукции до потребителя.

АПК как вид межотраслевого комплекса остро нуждается в логистической интеграции. С переходом на рыночные отношения заново пришлось выстраивать технологическую цепь «поле — прилавок». До реформы участниками этой цепи выступали крупные сельхозпроизводители (колхозы и совхозы), государственные предприятия по переработке, снабжению и хранению сельхозпродукции, а также специализированная сеть предприятий оптовой и розничной торговли. В результате реформ на смену крупным сельхозпроизводителям пришли мелкие товаропроизводители (крестьянские хозяйства, фермерские хозяйства и пр.), а организованное снабжение населения продовольствием было заменено рыночной стихией.

Заготовка, хранение и переработка сельхозпродукции мелким производителям и торговцам оказалось не под силу, и эти звенья из цепи вовсе выпали. По законам рынка спрос порождает предложение. С участием отечественного и иностранного частного капитала во многих регионах стали строить новые предприятия по переработке сельхозсырья и логистические центры. Однако без государственной поддержки полноценное функционирование указанных звеньев логистической цепи АПК крайне сложно.

Частично упорядоченное множество поставщиков, посредников, осуществляющих доведение продукции до потребителей, называется логистическим каналом распределения. Произведенная сельскохозяйственная продукция до конечного потребления может поступать различными путями. Часть продукции прямо с поля или фермы сельхозпроизводитель может сам отвезти на местный рынок или на ярмарку и реализовать. В этом случае цена продукции, как правило, бывает ниже сложившейся. Фермер старается поскорее продать и вернуться к своему хозяйству. На первый взгляд, выигрывает в цене и покупатель, и продавец. Но таким способом реализовать всю продукцию производители не смогут. Кроме того, они одновременно не могут заняться и производством и торговлей. Ведь третье общественное разделение труда давно выделило торговцев в отдельную группу.

Другую часть урожая производители могут заложить на хранение для последующей реализации, ожидая роста спроса или цен. Прямо с поля или с хранилища производители могут реализовать продукцию также оптовым посредникам, перерабатывающим предприятиям и розничным торговым организациям. Цены, объемы поставок продукции определяются не только объемами производства, а развитостью инфраструктуры распределительной логистики, конъюнктурой рынка и уровнем конкуренции.

Системы хранения и переработки сельхозпродукции не менее важны, чем производство или сбыт. Сезонность производства и потребления продукции АПК обуславливает потребность в запасах, а соответственно, и в их хранении и переработке. Ненадлежащая подготовка к перевозке, несоблюдение условий перевозки и хранения, переработки приводят к потерям значительной части урожая. Хранения и переработка — это важнейшие звенья логистических систем, которые позволяют устранить количественные, пространственные, временные и качественные диспропорции между наличием и потребностью в сельхозпродукции при производстве, реализации и потреблении.

Сельскохозяйственная продукция выступает сырьем для перерабатывающей и пищевой промышленности. Сельское хозяйство и пищевая промышленность, используя преимущества разделения труда, до определенного уровня могут развиваться в отдельности и вполне эффективно. Но со временем возникает необходимость в логистической интеграции деятельности этих отраслей АПК. На межфирменном уровне агропромышленного комплекса логистика с помощью экономических рычагов сама прокладывает себе дорогу. Рыночные институты и экономические интересы объединяют участников агропромышленной интеграции в логистическую цепь. Однако образование такой продуктовой логистической цепи — процесс стихийный и долгий. Аграрная политика государства может и должна выступить катализатором образования таких логистических цепей. На макроуровне требуются механизмы государственного регулирования по сбалансированному использованию ограниченных природных ресурсов

и социально-экономического развития территорий. Лишь внедрение логистических подходов на региональном уровне с учетом специфики объекта изменит ситуацию.

Именно на прочном региональном фундаменте возможно построение логистической системы кооперации, способной не только обеспечить продовольственную безопасность страны, но и конкурентоспособность на международных рынках. Движение в сторону поддержки сельскохозяйственных кооперативов в регионах России вселяет надежду на благоприятные перспективы развития кооперативного сектора экономики российского АПК.

Необходимость активного использования инструментов логистики для обеспечения баланса между всеми областями деятельности какой-либо организационной структуры в сельском хозяйстве определяется и региональными особенностями: сезонностью и цикличностью производства, высокими рисками (природно-биологического характера), а также капиталоемкостью производства. Отсюда вытекает имеющееся преимущество переработчиков и потребителей сельхозпродукции, диктующих (а зачастую с позиций монополии) условия экономического взаимодействия.

Безусловно, наряду с этим остаются открытыми проблемы стимулирования инновационного развития в сельхозотрасли. Но серьезные инвестиции в отрасль с низкой эффективностью маловероятны и бессмысленны, а государственное регулирование предполагает лишь те функции, которые не в состоянии обеспечить действия рыночного механизма. Общими предпосылками формирования производственного потенциала сельского хозяйства и перехода на инновационный путь развития, преодоления экономического отставания, технической и технологической модернизации могли бы быть организационно-экономические отношения в инфраструктуре кооперации, построенные на принципах логистического управления.

Задача становления интеграционных процессов в системе может быть решена с применением методов экономико-математического моделирования. При этом логистические инструменты, формы и методы должны соответствовать пространственно-терри-

ториальной специфике агрорынка, а масштабы внедрения варьироваться в зависимости от уровня развития сельхозкооперации с учетом структуры и потенциальных участников объединений, с вовлечением в интеграционные процессы малого агробизнеса на селе.

Процесс решения и промежуточные результаты задачи по оптимизации цепи «производитель — потребитель» — взаимоотношений локальных агрорынков производителей и перерабатывающих предприятий с потребителями — должны служить ориентиром при разработке региональных программ развития различных продуктовых подкомплексов. В этой связи должна проводиться четкая политика региональных властей, направленная на оптимизацию сырьевых зон и обеспечение возможности сбыта данной продукции. Это обеспечит реальность разработанных программных мероприятий, а также эффективное использование целевых бюджетных средств.

Для улучшения ситуации в АПК страны был принят Федеральный закон от 29 декабря 2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства». Была также принята в 2010 г. «Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации».

Продовольственная безопасность страны предполагает устойчивое снабжение населения достаточным объемом безвредных и полноценных продуктов питания с учетом его платежеспособности, надежное обеспечение предприятий перерабатывающей промышленности сельскохозяйственным сырьем, а также относительная независимость от импортных поставок сырья и продовольствия.

Доктриной продовольственной безопасности определены критичные для страны продукты и минимальный уровень их собственного производства: зерно (95 %), сахар (80 %), растительное масло (80 %), мясо (85 %), молоко (90 %), рыба (80 %), картофель (95 %) и пищевая соль (85 %). К настоящему времени почти по всем продуктам достигнут минимальный уровень собственного производства. Лишь по молоку и молокопродуктам отечественное производство обеспечивает потребность на 80 %, при норме 90 %.

С целью повышения конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на основе инновационного развития отрасли в рамках национального проекта «Развитие АПК» в июле 2012 г. утверждена Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг., одной из основных целей которой является повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках на основе инновационного развития АПК, создание благоприятной среды для развития предпринимательства на селе. Программа предусматривает рост производства сельскохозяйственной продукции в 2020 г. по отношению к 2010 г. на 39 %, общий уровень рентабельности сельскохозяйственного производства к 2020 г. должен увеличиться на 3 %. Мероприятия поддержки малых форм хозяйствования включают развитие семейных животноводческих ферм на базе крестьянских (фермерских) хозяйств, предусматриваются меры финансовой поддержки малого предпринимательства, упрощение налогового режима, ведения бухгалтерской и статистической отчетности и иных направлений. Наиболее существенные изменения мер государственной поддержки в связи со вступлением в ВТО касаются экономически значимых региональных программ (увеличено финансирование с 13,0–21,3 млрд рублей ежегодно). В рамках этого мероприятия будет проводиться поддержка наиболее приоритетных направлений на уровне регионов.

В декабре 2014 г. были приняты изменения, которые учитывают события, связанные с попыткой оказания воздействия на внешнюю политику страны, а также недостаточный уровень обеспечения логистики и финансовой поддержки АПК. На сегодняшний день в сельском хозяйстве очень большая просроченная задолженность, поэтому банки неохотно дают кредиты. Новая Госпрограмма развития сельского хозяйства предполагает следующие виды поддержки:

- субсидирование части процентной ставки по краткосрочным кредитам (займам) на переработку продукции растениеводства и животноводства;



- субсидии на возмещение процентной ставки по инвестиционным кредитам (займам) на развитие оптово-распределительных центров, производства и товаропроводящей инфраструктуры системы социального питания;
- субсидии на возмещение прямых понесенных затрат на создание объектов оптово-распределительных центров.

С учетом формирования новых и корректировки существующих мероприятий было выделено дополнительно 568,2 млрд рублей. В том числе в госпрограмму введена новая подпрограмма «Развитие оптово-распределительных центров (ОРЦ) и инфраструктуры системы социального питания» с объемом бюджетных ассигнований до 2020 г. за счет средств федерального бюджета в размере 79,3 млрд рублей.

На пути от производителя до потребителя, по оценкам специалистов, теряется не менее 40 % продукции. Одна из наиболее серьезных проблем, с которой сегодня сталкивается сельское хозяйство, — это низкая эффективность имеющихся логистических мощностей, в том числе и из-за их моральной и физической изношенности, а также общего дефицита. Проблема сбыта сельхозпродукции является одним из узких мест в продовольственной цепочке и основной причиной ценового давления на сельхозтоваропроизводителей. Создание федеральной сети ОРЦ способно придать импульс развитию АПК.

Цель новой подпрограммы заключается в обеспечении сбыта сельскохозяйственной продукции, повышение товарности за счет создания условий для ее сезонного хранения и подработки. Ожидаемые результаты реализации подпрограммы в том числе включают ввод новых мощностей единовременного хранения оптово-распределительных центров с 2015 по 2020 г. в объеме 4 716 тыс. т. Всего предполагается строительство около 33 больших ОРЦ и 200–300 средних региональных ОРЦ. ОРЦ будет иметь возможность кредитовать сельхозпроизводителей под будущие поставки. Эта одна из инноваций, которая может быть стимулом для работы с ОРЦ. Помимо этого, сельхозпроизводитель сможет получить в товарной цепочке точку, где можно будет не только реализовы-

вать продукцию, но и получить кредит, получить дополнительный сервис (например, семена, удобрения, СЗР и т. д.). До 2020 г. система ОРЦ сможет обеспечить до 25 % потребности хранения. Развитие федеральной системы ОРЦ будет способствовать не только росту АПК, но и экономики смежных отраслей.

Аналогичные системы разработаны и внедрены во многих странах Европы, в том числе во Франции, Испании, Германии. На сегодняшний день во Франции имеется 16 рынков национального значения. Весь товар на рынках проходит процедуру контроля качества, что позволяет убедиться в соответствии товаров нормативам качества.

Создание ОРЦ для бизнеса — дело рискованное (нет четкой прослеживаемости окупаемости), поэтому он пока не рвется сюда с инвестициями. Важно, чтобы, кроме компенсаций понесенных затрат, была и субсидия по процентной ставке кредитов, взятых на строительство ОРЦ.

По мнению экспертов, создание федеральной сети оптово-распределительных центров позволит поддержать отечественных сельхозпроизводителей через систему приемки, доработки, хранения и сбыта сельхозпродукции, более чем на 10 % увеличить объемы потребления населением свежих продуктов и создать порядка 4 000 новых рабочих мест.

## Сведения об авторах

- Воробьева Е. О.** — магистрант кафедры теории и практики менеджмента ВШЭМ, УрФУ.
- Емельянова Е. А.** — старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Зубакина Д. А.** — старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Костылева Н. В.** — кандидат социологических наук, доцент кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Махароблидзе А. В.** — старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Петров А. Ю.** — кандидат философских наук, доцент кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Пидодний А. В.** — магистрант кафедры теории и практики менеджмента ВШЭМ, УрФУ.
- Пискунова Л. П.** — кандидат философских наук, доцент кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Пьянков А. Г.** — старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Ружанская Л. С.** — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.
- Якимова Е. А.** — старший преподаватель кафедры теории и практики менеджмента, ВШЭМ, УрФУ.

Научное электронное издание

## НОВЫЕ ЗАДАЧИ ФИРМЫ В ФОКУСЕ ПЕРЕМЕН

Монография

Редактор *Е. Е. Крамаревская*  
Корректор *Е. Е. Крамаревская*  
Компьютерная верстка *Н. Ю. Михайлов*

Электронная версия книги:  
<http://elar.urfu.ru>  
(Электронный архив УрФУ)

Подписано в печать 15.12.2015.  
Формат 60 × 84/16. Гарнитура Times New Roman  
Усл. печ. л. 7,75.

Издательство Уральского университета  
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Тел.: +7 (343) 350-56-64, 350-90-13.  
Факс: +7 (343) 358-93-06.  
E-mail: [press-urfu@mail.ru](mailto:press-urfu@mail.ru)